

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN
SISTEM PENGGAJIAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus Pada Karyawan di CV. Multi UNY Utama
Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha
Universitas Negeri Yogyakarta)**

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi



Oleh:
MARIA ROSARI NANDA
13812141035

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2017**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN
SISTEM PENGAJIAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus Pada Karyawan di CV. Multi UNY Utama
Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha
Universitas Negeri Yogyakarta)**

SKRIPSI



Untuk dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi
Jurusan Pendidikan Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta

Disetujui

Dosen Pembimbing

Dhyah Setyorini, M.Si., Ak.
NIP 197711072005012001

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul:

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN
SISTEM PENGGAJIAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus Pada Karyawan di CV. Multi UNY Utama
Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha
Universitas Negeri Yogyakarta)**

Oleh:
Maria Rosari Nanda
13812141035

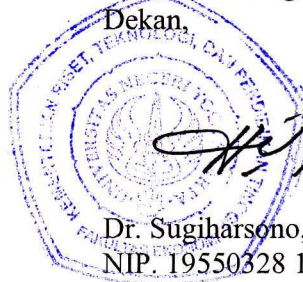
Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 13 Juni 2017

dan dinyatakan telah lulus

DEWAN PENGUJI

Nama Lengkap	Kedudukan	Tanda Tangan	Tanggal
RR. Indah M, S.E., M.Si.Ak.,CA	Ketua Penguji		7-7-2017
Dhyah Setyorini, S.E.,M.Si.Ak.,CA	Sekretaris		10-7-2017
Prof. Sukirno, S.Pd., M.Si., Ph.D	Penguji Utama		5-7-2017

Yogyakarta, 10 Juli 2017
Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Yogyakarta
Dekan,



Dr. Sugiharsono, M.Si
NIP. 19550328 198303 1 002

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Maria Rosari Nanda

NIM : 13812141035

Program Studi : Akuntansi S1

Fakultas : Fakultas Ekonomi

Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA
ORGANISASI DAN SISTEM PENGGAJIAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus Pada
Karyawan di CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan
dan Pengembangan Usaha Universitas Negeri Yogyakarta)

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri.

Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau
diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata
penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Yogyakarta, 26 Mei 2017

Yang menyatakan



Maria Rosari Nanda

NIM. 13812141035

MOTTO

“Segala jalan TUHAN adalah kasih setia dan kebenaran bagi orang yang berpegang pada perjanjian-Nya dan peringatan-peringatan-Nya”

(Mazmur 25: 10)

“Segala perkara dapat kutanggung di dalam Dia yang memberi kekuatan kepadaku”

(Filipi 4: 13)

“Tetapi kamu, kuatkanlah hatimu, jangan lemah, jangan menyerah, karena kamu akan memperoleh upah atas pekerjaanmu yang baik!”

(Tawarikh 15:7)

PERSEMBAHAN

Dengan memanjakan Puji Syukur kehadiran Tuhan atas berkat dan rahmat-Nya, karya sederhana ini penulis persembahkan kepada:

1. Ibu Roza dan Bapak Ari

Kubingkiskan juga karya ini untuk:

2. Adikku, Benedikta

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN
SISTEM PENGGAJIAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus Pada Karyawan di CV. Multi UNY Utama
Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha
Universitas Negeri Yogyakarta)**

Oleh:
Maria Rosari Nanda
13812141035

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan, (2) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, (3) Pengaruh Sistem Penggajian terhadap Kinerja Karyawan, (4) Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Sistem Penggajian terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian ini termasuk penelitian kausal komparatif. Populasi dalam penelitian ini adalah 50 orang karyawan UNYQUA, UNY HOTEL, UNY *Auto Care*, dan UNY *Tour & Travel* dibawah naungan CV. Multi UNY Utama, penelitian ini bersifat populatif dimana semua anggota populasi dalam penelitian digunakan sebagai sampel. Teknik pengumpulan data penelitian dilakukan melalui kuesioner. Uji asumsi klasik meliputi uji normalitas, uji linearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolieritas. Teknik analisis data menggunakan teknik analisis regresi linier sederhana dan analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan: (1) Terhadap pengaruh negatif Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan ditunjukkan dengan persamaan regresi $Y = 29,719 + 0,042X_1$, t.hitung= 0,193 dan signifikan= 0,848 serta $R^2=0,001$, (2) Terdapat pengaruh positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, ditunjukkan dengan persamaan regresi $Y = 16,738 + 0,324 X_2$, t.hitung= 4,091 dan signifikan= 0,000 serta $R^2= 0,544$, (3) Terhadap pengaruh negatif Sistem Penggajian terhadap Kinerja Karyawan ditunjukkan dengan persamaan regresi $Y = 23,753 + 0,111X_3$, t.hitung= 2,726 dan signifikan= 0,009 serta $R^2=0,157$, (4) Terdapat pengaruh positif Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Sistem Penggajian terhadap Kinerja Karyawan, ditunjukkan dengan persamaan regresi $Y = 28,459 + 0,095X_1 + 0,466X_2 - 0,712X_3$, F hitung= 15,010 dan signifikansi 0,000 serta $R^2= 0,542$.

Kata Kunci: Kinerja Karyawan, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Sistem Penggajian

**THE INFLUENCE OF LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE
AND PAYMENT SYSTEM ON EMPLOYEES PERFORMANCE**
*(Case Study On The Employees of CV Multi UNY Utama
Agency for Management and Business Development
Yogyakarta State University)*

By:
Maria Rosari Nanda
13812141035

ABSTRACT

The objectives of this research are to describe: (1) The Influence of Leadership towards the Employee Performance, (2) The Influence of Organizational Culture towards the Employee Performance, (3) The Influence of Payment System towards the Employee Performance, (4) The Influence of Leadership, Organizational Culture, and Payment System towards the Employee Performance.

This research belongs to comparative causal. The population of this research is 50 employees of UNYQUA, UNY HOTEL, UNY Auto Care, and UNY Tour & Travel control by CV. Multi UNY Utama. This research was populative which all of the population in this research were used as samples. The data of this research were obtained through Questionnaire giving technique. Classic Assumption Test of this research consisted of normality test, linearity test, heteroscedasticity test, and multicollinearity test. The data were then analyzed through linear regression and multiple linear regression technique.

The results show that: (1) There is negative Influence of the Leadership towards the Employee Performance, indicated by the regression equation $Y = 29,719 + 0,042X_1$, t value = 0,193 and significance = 0,848 and also $R^2 = 0,001$, (2) There is a positive Influence of Organizational Culture towards the Employee Performance, indicated by the regression equation $Y = 16,738 + 0,324X_2$, t value = 4,091 and significance = 0,000 and also $R^2 = 0,544$, (3) There is a negative Influence of Payment System towards the Employee Performance, indicated by the regression equation $Y = 23,753 + 0,111X_3$, t value = 2,726 and significance = 0,009 and also $R^2 = 0,157$, (4) There is a positive Influence of Leadership, Organizational Culture and Payment System towards the Employee Performance, indicated by the regression equation $Y = 28,459 + 0,095X_1 + 0,466X_2 - 0,712X_3$, F value = 15,010 and significant 0,000 and $R^2 = 0,542$.

Keywords: Employee Performance, Leadership, Organizational Culture, Payment System

KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjatkan kehadirat Tuhan yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi dengan lancar. Tugas Akhir Skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Sistem Penggajian Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Universitas Negeri Yogyakarta)” dimaksudkan untuk memenuhi sebagian persyaratan pada Program Studi Akuntansi S1 Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE). Penyelesaian Tugas Akhir Skripsi ini dapat berjalan dengan lancar berkat bantuan berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

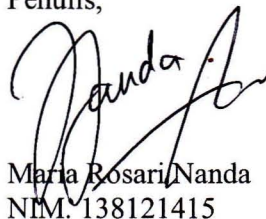
1. Prof. Dr. Sutrisna Wibawa, M.Pd., Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
3. Rr. Indah, S.E., M.Si.Ak.,CA, Ketua Jurusan Pendidikan Akuntansi
4. Dhyah Setyorini, S.E., M.Si. Ak., CA, Dosen pembimbing skripsi, terima kasih telah menjadi ibu terbaik selama masa perkuliahan yang telah memberikan ilmu, saran serta masukan bagi penulis.
5. Dr. Denies Priatinah, M.Si. Ak., CA, Ketua Program Studi Akuntansi.
6. Prof. Sukirno, S.Pd., M.Si., Ph.D.Dosen narasumber yang telah memberikan koreksi dan pendapatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi ini.

7. Siswanto, S.Pd., M.Pd., dosen pembimbing akademik yang telah memberikan bimbingan dan dukungan selama kegiatan perkuliahan.
8. Ibu, bapak dan keluarga besar yang senantiasa memberikan do'a restu, dukungan, perhatian dan nasihat kepada penulis hingga dapat menyelesaikan studi tepat waktu.
9. Bendedikta terima kasih telah menjadi adik yang selalu memberi semangat dan selalu mau mendengarkan keluh kesah selama ini.
10. Manajer UNYQUA, UNY *Auto Care*, UNY *Tour & Travel* dan UNY Hotel yang telah memberikan ijin kepada penulis untuk melakukan penelitian di unit usaha.
11. Woro, Ratni, Havidzah, Iklima terima kasih telah menjadi sahabat seperjuangan selama perkuliahan yang selalu ada di setiap keadaan.
12. Seseorang yang selalu ada setiap keadaan, terimakasih atas segala maklum yang selalu diberikan.
13. Akuntansi A 2013, terima kasih telah menjadi teman selama masa perkuliahan.
14. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang membantu dalam penyusunan skripsi

Semoga semua amal baik mereka dicatat sebagai amalan yang baik oleh Tuhan

Yang Maha Esa

Yogyakarta, 26 Mei 2017
Penulis,



Maria Rosari Nanda
NIM. 138121415

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAK.....	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	14
C. Pembatasan Masalah.....	15
D. Rumusan Masalah.....	15
E. Tujuan Penelitian.....	15
F. Manfaat Penelitian.....	16

BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	19
A. Kajian Teori.....	19
B. Penelitian yang Relevan.....	42
C. Kerangka Berpikir.....	44
D. Paradigma Penelitian.....	47
E. Hipotesis.....	48
BAB III METODE PENELITIAN.....	50
A. Tempat dan Waktu Penelitian.....	50
B. Jenis Penelitian.....	50
C. Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	51
D. Populasi Penelitian.....	52
E. Jenis dan Sumber Data.....	53
F. Instrumen Penelitian.....	54
G. Teknik Analisis Data.....	56
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	67
A. Gambaran Umum Subjek Penelitian.....	67
B. Data Umum Responden.....	68
C. Hasil Analisis Data.....	71
D. Uji Hipotesis.....	91
E. Pembahasan Hasil Penelitian.....	98
F. Keterbatasan Penelitian.....	110

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	112
A. Kesimpulan.....	112
B. Saran.....	114
DAFTAR PUSTAKA.....	116
LAMPIRAN.....	120

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Jumlah Karyawan CV. Multi UNY Utama BBPU UNY.....	53
2. Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	54
3. Skor Skala <i>Likert</i>	56
4. Kategori Indikator.....	60
5. Ringkasan Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner.....	67
6. Distribusi Kuesioner.....	68
7. Distribusi Karakteristik Responden	
Berdasarkan Jenis Kelamin	69
8. Distribusi Karakteristik Responden	
Berdasarkan Pendidikan	69
9. Distribusi Karakteristik Responden	
Berdasarkan Usia.....	70
10. Distribusi Karakteristik Responden	
Berdasarkan Lama Kerja.....	71
11. Hasil Validitas Data.....	72
12. Hasil Reliabilitas Data.....	73
13. Hasil Statistik Deskriptif.....	74
14. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan.....	76
15. Kategori Kecenderungan Data Variabel	
Kinerja Karyawan.....	77
16. Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan.....	79

17. Kategori Kecenderungan Data Variabel	
Kepemimpinan.....	80
18. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi.....	82
19. Kategori Kecenderungan Data Variabel	
Budaya Organisasi.....	84
20. Distribusi Frekuensi Variabel Sistem Penggajian.....	86
21. Kategori Kecenderungan Data Variabel	
Sistem Penggajian.....	87
22. Hasil Uji Normalitas.....	88
23. Hasil Uji Linearitas.....	89
24. Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	90
25. Hasil Uji Multikolinearitas.....	90
26. Rangkuman Regresi Hipotesis Pertama.....	91
27. Rangkuman Regresi Hipotesis Kedua.....	93
28. Rangkuman Regresi Hipotesis Ketiga.....	94
29. Rangkuman Regresi Hipotesis Keempat.....	96
30. Instrumen Data Penelitian.....	98

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Paradigma Penelitian.....	48

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Pedoman Wawancara.....	121
2. Surat Keterangan Penelitian.....	125
3. Kuesioner Penelitian.....	128
4. Data Penelitian.....	134
5. Hasil Uji Instrumen.....	142
6. Deskripsi Penelitian.....	147
7. Uji Asumsi Klasik.....	150
8. Hasil Regresi.....	153

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini sudah banyak perguruan tinggi negeri yang mengubah statusnya dari Badan Layanan Umum (BLU) menjadi Perguruan Tinggi Negeri-Badan Hukum (PTN-BH). PTN Badan Hukum merupakan entitas hukum yang mandiri, namun masih dalam lingkup Kemendikbud, yang memiliki otonomi pada tata kelola organisasi dan pola pengelolaan keuangan serta memiliki kewenangan mandiri baik akademik maupun nonakademik serta memiliki kekayaan tersendiri yang dipisahkan dari kekayaan negara kecuali tanah. Dalam konsep PTN-BH yang telah dicanangkan oleh pemerintah, ditetapkan bahwa otonomi diberikan kepada perguruan tinggi negeri agar dapat berperan sebagai “kekuatan moral”, dan hal ini merupakan salah satu aspek penting dalam reformasi pendidikan di perguruan tinggi negeri yang saat ini sedang dijalankan. Di sini pengertian “kekuatan moral” sendiri harus memiliki pengertian yang jelas, agar nantinya di setiap perguruan tinggi negeri tersebut tidak menerjemahkannya dengan bebas sesuai dengan keperluan pribadi masing-masing. Harus ada rambu atau panduan yang jelas dan sesuai dengan peraturan yang berlaku tentang ketentuan dari otonomi yang bersifat nasional, agar nantinya dapat menggalang peran seluruh pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

Perguruan tinggi yang memutuskan untuk mengubah statusnya menjadi PTN-BH, diharuskan bahwa perguruan tinggi tersebut harus mampu lebih adaptif dan lentur/luwes, dengan kemampuan mereka untuk merespon setiap perubahan dengan cepat. Perguruan tinggi harus dapat mendeteksi secara dini perubahan yang akan terjadi dan mempunyai kapasitas untuk mengembangkan program baru ataupun menutup program yang sudah ada sesuai perkembangan yang ada di masyarakat.

Perguruan tinggi juga harus mempunyai otonomi dalam kadar yang cukup signifikan. Dengan adanya otonomi tersebut maka perguruan tinggi dapat merancang kurikulumnya dan melakukan perubahan terhadap kurikulum tersebut, dapat melakukan pengelolaan staf/personil disesuaikan dengan beban kerja yang ada (termasuk relokasi/mutasi/penugasan lain), menggunakan sumber daya yang ada baik dan semaksimal mungkin, serta mampu mengubah struktur manajemen yang memungkinkan otonomi dilaksanakan dengan baik. Ada 2 keuntungan dengan adanya otonomi yaitu tingkat akuntabilitas yang lebih tinggi dan kemampuan pemerintah untuk menerapkan kebijakannya kepada perguruan tinggi. Kedua keuntungan tersebut tampaknya berkontradiksi dengan pemahaman otonomi selama ini yang seolah-olah memberikan kebebasan yang seluas-luasnya. Sangatlah dibutuhkan penyelarasan pengertian dari otonomi tersebut secara nasional, agar nantinya tidak terjadi lagi kekeliruan pola pikir untuk otonomi tersebut.

Di tahun 2018 nanti pihak Universitas Negeri Yogyakarta merencanakan program perubahan status dari PTN-BLU menjadi PTN-BH,

dengan keadaan yang seperti sekarang ini pastilah membutuhkan kerja keras yang dilakukan karena tidak mudah. Ada beberapa syarat dan kriteria yang harus dipenuhi untuk menjadikan UNY sebagai PTN-BH, syarat dan kriteria tersebut tercantum pada UU No. 58 tahun 2013 tentang bentuk dan mekanisme pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum. Berubah menjadi PTN-BH berarti kemandirian dari UNY harus ditingkatkan lagi, mandiri disini bisa diartikan dengan dana yang nantinya dikelola seluruhnya bersumber dari dalam tanpa harus meminta dari pusat. Jika sumber dana yang nantinya digunakan bersumber dari dalam, pastilah unit bisnis di UNY didorong untuk meningkatkan *income generating* yang lebih tinggi lagi. Seperti organisasi lainnya, jika suatu organisasi dipaksa untuk mencari dan mengelola dana yang ada semua dari dalam pastilah fokus utama mereka adalah mencari *income* sebanyak-banyaknya. *Income* yang tinggi nantinya juga diharapkan dapat mengembangkan berbagai macam aspek yang dapat dikembangkan di dalam organisasi tersebut, organisasi yang berkembang pastilah mendapat penilaian yang positif dari pihak eksternal.

Universitas Negeri Yogyakarta memiliki sumber dana yang berasal dari unit bisnis yang mereka kelola yaitu bernama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha (BPPU). Unit bisnis yang mereka kelola terbagi menjadi 2 (dua) jenis, yaitu dibawah naungan CV. Multi UNY Utama dan unit bisnis Non CV. Keseluruhan unit bisnis di BPPU UNY ada 16 usaha dimana jumlah tersebut mencakup unit bisnis CV dan Non CV, unit bisnis tersebut yaitu: (1) Hotel UNY, (2) UNY *Auto Care*, (3) UNY *Qua*, (4) UNY *Tour and*

Travel, (5) Kolam Renang UNY, (6) GOR UNY, (7) *Fitness Centre*, (8) UNY *Press*, (9) Limuny, (10) Asrama Mahasiswa, (11) *Food Court*, (12) Taman Kuliner, (13) Laboratorium Kewirausahaan, (14) *Garden Cafe*, (15) Auditorium, (16) Koperasi Mahasiswa. Dari ke enam belas bisnis usaha inilah dana untuk UNY sendiri bersumber, profit yang mereka hasilkan nantinya akan langsung disetor ke UNY pusat untuk digunakan dalam berbagai macam keperluan yang harus dikeluarkan.

Fokus dari unit bisnis ini harus diarahkan dan didorong agar mereka bisa mendapatkan *income generating* sebanyak mungkin. Tujuan tersebut dapat dicapai apabila dari manajemen sendiri dapat mengelola organisasi dengan baik, memperhatikan berbagai aspek bagi perusahaan dari aspek yang vital hingga aspek-aspek kecil yang kadang sering terlupakan untuk direncanakan. *Income generating* yang tinggi dapat didapatkan apabila dilakukan tata kelola dan perbaikan kembali secara menyeluruh dan maksimal dari aspek kinerja karyawannya, dimana karyawan sangat berperan penting dalam proses peningkatan *income generating*. Proses perubahan untuk menuju PTN-BH memerlukan berbagai macam aspek yang harus diperbaiki, yang sekarang kita soroti adalah aspek kinerja karyawan. Sejauh ini, UNY sebagai perguruan tinggi negeri yang berstatus penyedia layanan umum sangat baik dalam memberikan pelayanan mereka. Namun tidak dipungkiri adanya berbagai macam hambatan yang menyebabkan keseluruhan sistemnya berjalan dengan kurang baik dan maksimal. Untuk menuju perubahan menjadi PTN-BH harus dipastikan kinerja dari UNY menuju tahun 2018 harus

semakin meningkat, agar nantinya setelah keputusan sudah benar-benar disahkan standar kinerja yang dimiliki sudah bisa memenuhi target yang distandarkan.

UNY telah 6 tahun berada dalam klaster BLU atau Badan Layanan Umum dalam pengelolaannya sebagai PTN, ini merupakan tantangan tersendiri sebagai PTN Satuan Kerja guna mewujudkan diri menjadi PTN Badan Hukum. Persyaratan PTN menjadi PTN Badan Hukum diantaranya status terakreditasi dan peringkat terakreditasi unggul, baik perguruan tinggi maupun 80% dari program studi yang diselenggarakan, mengelola organisasi PTN berdasarkan prinsip tata kelola yang baik, memenuhi standar minimum kelayakan finansial, menjalankan tanggungjawab sosial dan berperan dalam pembangunan perekonomian. Tidak hanya berhenti sampai disitu PTN juga harus memperhatikan seluruh peraturan yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 58 Tahun 2013 tentang bentuk dan mekanisme pendanaan perguruan tinggi negeri badan hukum.

Seperti yang sudah dijelaskan di atas bahwa kinerja harus ditata menjadi lebih baik, prinsip tata kelola yang baik dinilai dari akuntabilitas pengelolaan PTN, transparansi, efektivitas, dan efisiensi dalam pengelolaan PTN, nirlaba dalam pengelolaan PTN, ketaatan pada peraturan perundang-undangan dalam pengelolaan PTN, periodisasi, akurasi, dan kepatuhan waktu dalam penyusunan dan penyampaian laporan akademik dan nonakademik PTN. Kelayakan finansial juga menjadi persyaratan penting, dimana PTN harus sudah melakukan pengelolaan keuangan dan aset sesuai dengan

peraturan perundang-undangan. Laporan keuangan yang dikeluarkan harus memperoleh opini wajar tanpa pengecualian selama 2 (dua) tahun berturut-turut. PTN juga harus mampu mencari atau menggalang dana selain yang bersumber dari biaya pendidikan mahasiswa.

Jika dilihat dari segi persyaratan aspek sosialnya PTN harus memiliki tanggungjawab sosial yang tinggi, ini bisa ditunjukkan dengan lebih memiliki perhatian khusus terhadap mahasiswa. Pengaturan proporsi perhatian khusus terhadap mahasiswa yang memiliki potensi akademik tinggi tetapi kurang mampu secara ekonomi dan juga bagi mahasiswa yang berasal dari daerah terdepan, terluar, dan tertinggal. Tidak hanya program sosial didalam lingkup internal PTN, kegiatan sosial diluar lingkup PTN juga harus diperhatikan. Pihak luar yang harus diberikan perhatian khusus dari PTN adalah masyarakat sekitar atau masyarakat umum yang memiliki keterkaitan khusus dengan PTN. Keterlibatan perguruan tinggi dalam pelayanan kepada masyarakat biasanya berbentuk bantuan CSR kepada masyarakat sekitar.

Setelah tadi membahas tentang aspek sosial, selanjutnya ada aspek ekonomi yang perlu untuk dibahas. Aspek ekonomi disini memiliki makna dimana organisasi harus ikut berperan dalam pembangunan perekonomian yang mereka kelola. Seperti pada umumnya organisasi, disini fokus utama dalam pembangunan perekonomiannya adalah dimana organisasi berperan dalam pengembangan usaha kecil dan menengah yang mereka kelola, dimana usaha tersebut pastilah semua beorientasi pada *profit*. Institusi juga harus memiliki peran untuk menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi di dunia

industri dan perdagangan mereka. Institusi juga harus memotivasi para unit bisnis untuk semakin meningkatkan dan menumbuhkan jiwa kewirausahaan mereka untuk semakin dapat mengembangkan usaha mereka.

Penetapan status PTN BH akan membuat UNY memiliki lima kewenangan yaitu tata kelola pengambilan keputusan secara mandiri, hak mengelola dana secara mandiri, transparan dan akuntabel, wewenang mengangkat dan memberhentikan sendiri dosen serta tenaga kependidikan, wewenang mendirikan badan usaha dan mengembangkan dana abadi, serta wewenang membuka, menyelenggarakan dan menutup program studi (prodi). Wewenang tersebut dapat UNY miliki apabila kriteria perubahan menjadi PTN Badan Hukum sudah mereka miliki semua atau dengan kata lain mereka lolos dari persyaratan. Seperti yang ditekankan tadi, semua dapat berhasil apabila kinerja karyawan yang mereka miliki dapat dieksplor dengan tepat agar mencapai hasil yang semaksimal mungkin. Suatu entitas tidak akan bisa berdiri kuat tanpa adanya karyawan yang memiliki kinerja yang baik, karena dari situlah sumber dari sebuah entitas yang maju dan berkembang.

Kinerja karyawan dapat dikatakan baik apabila mereka mengerjakan atau menyelesaikan tugasnya secara efektif dan efisien, dimana tujuan entitas dapat tercapai pada waktu yang telah ditetapkan. Karyawan juga harus memiliki inisiatif yang tinggi dalam berkreatifitas untuk membentuk ide-ide baru dalam perencanaan segala sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Dalam kondisi ini karyawan dituntut untuk memiliki pemikiran yang terus berkembang atau kemampuan mereka terus digali agar dapat

memberikan ide-ide baru untuk pengembangan entitas ke arah yang positif. Ide-ide tersebut juga tidak hanya dibuat namun karyawan diharuskan untuk menyelesaikan atau mengerjakan ide-ide yang mereka buat. Dalam diri karyawan harus ditanamkan sifat disiplin dan tanggungjawab. Tanggungjawab yang besar juga harus dimiliki dari karyawan secara penuh tidak hanya setengah-setengah saja, agar saat karyawan mengambil suatu keputusan mereka nantinya bersedia menanggung resikonya. *Feed back* yang ada juga harus mereka gunakan dengan sebaik mungkin dalam seluruh kegiatan kerja yang mereka lakukan, berguna juga untuk mengembangkan kegiatan kerja mereka kedepannya.

Seperti yang sudah diketahui oleh khalayak umum, UNY yang saat ini masih berstatus PTN layanan umum dikatakan sudah cukup baik dalam menjalankan dan memberikan pelayanan yang baik sesuai dengan tugas mereka. Namun dalam pencapaiannya masih banyak kekurangan yang perlu diperbaiki dari sisi kinerja karyawannya. Karyawan Pada Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama sejauh ini kinerja karyawan dapat dikatakan belum maksimal. Hal ini dapat dilihat dari kondisi dimana perusahaan memiliki perkembangan yang sangat lambat, bahkan ada yang hanya berhenti tanpa adanya pengembangan yang berarti. Dari diri karyawan sendiri tidak timbul rasa ingin berlomba-lomba untuk memiliki kinerja yang semaksimal mungkin agar dapat mengembangkan perusahaan. Se jauh ini karyawan hanya bekerja dengan fokus untuk mendapatkan gaji, dimana sangatlah kita tau bahwa uang disini dapat menjadi hal yang sangat sensitive. Jika karyawan merasa gaji

yang mereka dapatkan tidak sesuai dengan apa yang karyawan inginkan atau tidak sesuai dengan apa yang sudah karyawan lakukan untuk perusahaan kemungkinan besar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tidak maksimal. Dari fenomena tersebut dapat berimbas buruk ke perusahaan, karena tidak adanya pengembangan dari para karyawannya.

Sebagai PTN-BLU yang memiliki kemudahan dalam pengelolaan uangnya, mereka dapat mengelola dana yang ada dengan sangat baik. Mereka mengelola dana yang ada untuk mengembangkan berbagai usaha untuk meningkatkan pendapatannya. Jadi semua pengembangan yang mereka lakukan pada unit bisnis yang mereka miliki bertujuan untuk meningkatkan *generating income*. Pengembangan yang mereka lakukan relevan dengan kepentingan institusi dan tidak jauh-jauh dari dasar mereka yaitu institusi pendidikan. Unit bisnis yang mereka dirikan tidak hanya untuk mencari keuntungan saja, namun juga dimaksudkan agar para mahasiswa khususnya dapat mendapatkan manfaat dari unit bisnis yang UNY miliki untuk mengembangkan kemampuan akademik mereka khususnya.

Dalam era globalisasi saat ini, persaingan tiap-tiap perusahaan semakin tinggi dan semakin kompleks sehingga setiap perusahaan dituntut untuk memperbaiki hal-hal yang terkait dalam setiap perusahaan dan lebih responsive agar terus bertahan dan terus berkembang. Hal-hal yang mesti diperbaiki yaitu pada keseluruhan aspek, khususnya pada sumber daya manusia. Oleh karena itu sumber daya manusia pada setiap perusahaan harus diperhatikan agar sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan

selalu senantiasa terjaga, baik kesehatan, kompensasi ataupun kinerja sumber daya yang ada dalam perusahaan tersebut. Dari sebuah entitas, kita dapat menilai kinerja yang dilakukan sudah dalam taraf baik atau belum. Penilaian dapat dilakukan dengan mengevaluasi tentang beberapa aspek yang ada di dalamnya. Aspek penilaian yang dapat dilakukan adalah dari kepemimpinan, budaya organisasi, dan sistem penggajian.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang dapat memberikan motivasi kerja pada bawahannya Widyatmini & Hakim (2008: 169) mengatakan bahwa seorang pemimpin harus melakukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi setiap individu yang dipimpinnya. Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan dalam suatu perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja semua karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Peranan pemimpin dalam kehidupan berorganisasi sangat dibutuhkan karena tiada organisasi tanpa pimpinan, jika boleh diibaratkan organisasi itu tubuh tanpa kepala.

Untuk saat ini pada ke empat Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama masing-masing diketuai oleh pimpinan yang dalam menjalankan perusahaannya dengan sistemnya masing-masing. Pada UNY *Auto Care* dan UNY *Qua* sendiri yang kebutulan kepala oleh manajer yang sama, memiliki sistem kerja *working by system* dimana pekerjaan yang dilakukan masing-masing karyawan dilaksanakan sesuai dengan pembagian tugasnya masing-masing. Jadi disini karyawan sudah otomatis bekerja sendiri, dengan pekerjaan yang harus dijalankan tidak terganggu dengan pekerjaan yang *continue* untuk

men-*treatment* mereka. Dibarengi dengan penerapan kedisiplinan yang dinomer satukan oleh pimpinan dimana tujuannya sebagai alat *controlling* untuk para karyawannya, hal tersebut diharapkan bisa membuat para karyawan tidak bekerja semaunya sendiri. Tidak jauh dengan 2 bisnis sebelumnya, disini UNY *Tour and Travel* juga menerapkan sistem *working by system* dimana pekerjaan yang dijalankan sesuai dengan sistem yang biasanya sudah berjalan, yang berorientasi penuh untuk mendapatkan omset sebanyak mungkin bagi perusahaan. Ada pula UNY Hotel yang memiliki sistem kerja *working by data* dimana perusahaan menetapkan pekerjaan yang mereka lakukan sesuai dengan peraturan-peraturan yang tercantum pada UU No. 10 tahun 2009 tentang kepariwisataan karena memang perusahaan mereka berbadan hukum maka dari itu banyak peraturan yang mengikat mereka.

Selain kepemimpinan, keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya dapat dipengaruhi juga oleh budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan pola, norma, keyakinan, dan nilai-nilai yang berlaku dalam suatu perusahaan. Budaya organisasi dapat mempengaruhi tindakan atau perilaku sumber daya manusia atau karyawan yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga berimplikasi terhadap kinerja karyawan yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Unit Bisnis dari CV. Multi UNY Utama berpegang pada visi dan misi dari badan yang mengelola mereka yaitu BPPU UNY, dimana fokus mereka yaitu mendapatkan *income generating* sebanyak mungkin agar dapat

mengembangkan perusahaan serta dapat juga mengembangkan UNY sendiri. Budaya Organisasi yang diterapkan lebih kepada penanaman etos kerja kepada setiap karyawan agar dapat lebih meningkatkan kinerja yang mereka miliki agar dapat mengembangkan perusahaan. *Treatment* khusus juga diberikan kepada para karyawan agar para karyawan sadar dengan hierarki yang ada diposisi mereka, jadi mereka akan sadar dan bertanggungjawab terhadap pekerjaan mereka. Sistem kekeluargaan juga perlu diterapkan agar masing-masing karyawan, baik karyawan strata atas maupun strata bawah memiliki hubungan pekerjaan yang baik dan tidak merasa ada pembeda diantara mereka.

Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan juga dipengaruhi oleh sistem penggajiannya, merupakan hal yang sensitive dalam perusahaan dan yang paling fundamental. Sistem penggajian merupakan suatu proses untuk menentukan, memonitor, mengembangkan, dan mengendalikan gaji staf atau karyawan suatu perusahaan. Sedangkan tujuan dari sistem penggajian adalah untuk merekrut dan mempertahankan staf yang berkualitas, meningkatkan semangat kerja jika dilandasi taat azas dan adil, memotivasi serta meningkatkan prestasi karyawan.

Sistem penggajian di Unit Bisnis pada CV. Multi UNY Utama secara keseluruhan sama karena seluruh karyawan memiliki status yang sama. Awalnya, dilakukan kontrak antara perusahaan dengan karyawan. Kemudian jika dirasa kinerjanya dinilai baik, maka kontrak tersebut dapat diperpanjang. Gaji yang mereka dapatkan sesuai dengan UMR Yogyakarta dan ada

penambahan untuk uang kehadiran, uang transportasi dan uang makan. Gaji yang mereka dapatkan sangat bergantung dengan pemasukan ke perusahaan. Apabila omset yang mereka dapatkan sedikit maka bonus yang mereka dapatkan juga sedikit. Namun apabila perusahaan mendapatkan omset yang besar, karyawan akan mendapatkan bonus yang besar pula. Untuk meningkatkan etos kerja karyawan, perusahaan menerapkan *punishment* berupa pemotongan gaji pada pemotongan uang kehadiran apabila karyawan tersebut tidak masuk kerja.

Bisa dikatakan insentif dan pemotongan gaji yang diberlakukan sebagai bentuk *reward* dan *punishment* yang ada di perusahaan. Dengan demikian diharapkan agar karyawan dapat terpacu untuk mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya. Mereka menyebutkan sendiri bahwa sistem penggajian inilah yang sangat mempengaruhi kinerja mereka, yang mereka inginkan pastilah gaji yang sesuai dengan keinginan mereka namun juga mereka harus melihat kondisi dari perusahaan sendiri. Disinilah peran penting organisasi agar lebih memperhatikan kesejahteraan karyawan, agar mereka selalu merasa nyaman dalam bekerja pada perusahaan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN SISTEM PENGGAJIAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus Pada Karyawan di Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Universitas Negeri

Yogyakarta), yang diharapkan penilaian kinerja saat ini dapat menjadi perbaikan dan pengembangan kinerja ke depannya agar lebih baik.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang diterapkan pada ke-empat Unit Bisnis di CV. Multi
UNY Utama BPPU UNY masih perlu adanya perbaikan, khususnya aspek-aspek dimana terjalannya komunikasi yang baik antara manajer dan karyawan. Semakin terbukanya kesempatan untuk karyawan mengaspresiasi masukan dan pendapat mereka.
2. Budaya organisasi yang ada atau yang dimiliki ke-empat Unit Bisnis di CV. Multi UNY Utama BPPU UNY walaupun cenderung baik, kondusif, dan berorientasi pada usaha berbasis kekeluargaan masih perlu diadakan perbaikan karena tidak jarang ditemukan pegawai yang kurang disiplin dan tidak tanggap terhadap suatu komplain dari bawahan ataupun masyarakat.
3. Sistem Penggajian yang dilakukan di ke-empat Unit Bisnis di CV. Multi UNY Utama BPPU UNY sejauh ini masih didasarkan pada penentuan gaji pokok, masih sering terjadi protes dari karyawan atas tidak kepuasan gaji yang mereka terima. Penambahan insentif dan pemotong gaji karyawan sebagai bentuk *reward* dan *punishment*, belum cukup efektif untuk memacu karyawan dalam mengembangkan kemampuan mereka.

C. Pembatasan Masalah

Penelitian ini hanya sebatas mengkaji mengenai “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Sistem Penggajian, Studi Kasus Pada Karyawan di Unit Bisnis di CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Umum Universitas Negeri Yogyakarta). Peneliti ingin mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan sistem penggajian berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan di Unit Bisnis di CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Umum Universitas Negeri Yogyakarta.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian-uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka perumusan masalah yang akan dibuat peneliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan ?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?
3. Bagaimana pengaruh sistem penggajian terhadap kinerja?
4. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan sistem penggajian terhadap kinerja karyawan?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada Perumusan Masalah di atas, maka tujuan pelaksanaan penelitian adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

2. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan
3. Untuk mengetahui pengaruh Sistem Penggajian terhadap Kinerja Karyawan
4. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Sistem Penggajian terhadap Kinerja Karyawan

F. Manfaat Penelitian

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan manfaat ditinjau dari segi teoritis dan praktis.

1. Manfaat Teoritis

- a. Dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam ilmu akuntansi keperilakuan dan akuntansi manajemen.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya khususnya dalam bidang akuntansi keperilakuan dan akuntansi manajemen

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Penulis

Dari hasil penelitian ini berguna untuk menambah pengetahuan dan sebagai sarana dalam menerapkan ilmu yang telah dipelajari khususnya dalam bidang ilmu akuntansi keperilakuan dan akuntansi manajemen.

b. Bagi Lembaga

Dari penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk Unit Bisnis di CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Umum Universitas Negeri Yogyakarta dalam menentukan kepemimpinan, budaya organisasi, dan sistem penggajian, yang baik bagi karyawan yang sesuai dengan kemampuan perusahaan, serta bagaimana cara menumbuhkan atau menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi agar dapat mengembangkan perusahaan ke arah yang lebih baik.

c. Bagi Pembaca

- 1) Dapat memberikan informasi mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Unit Bisnis di CV Multi UNY Utama BPPU UNY
- 2) Dapat memberikan informasi mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Unit Bisnis di CV Multi UNY Utama BPPU UNY
- 3) Dapat memberikan informasi mengenai pengaruh sistem penggajian terhadap kinerja karyawan pada Unit Bisnis di CV Multi UNY Utama BPPU UNY

d. Manfaat Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan wacana dalam pemikiran dan penalaran untuk merumuskan masalah yang baru dalam penelitian yang selanjutnya guna memperluas pemahaman. Penelitian

ini juga diharapkan dapat memperdalam pengetahuan di bidang akuntansi keperilakuan dan akuntansi manajemen.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja memiliki pengertian yang sama dengan *performance*. Dimana *performance* adalah istilah umum yang menggambarkan tindakan atau aktivitas suatu organisasi selama periode tertentu, seiring referensi pada sejumlah standar, seperti biaya masa lalu atau biaya yang diproyeksikan dasar efisiensi pertanggung jawaban (*accountability*) manajemen dan sebagainya (Winarno dan Ismaya, 2003: 110). Banyak orang mengartikan kinerja sebagai hasil kerja atau prestasi kerja, namun arti dari kinerja lebih luas daripada itu. Kinerja bukan hanya hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Dapat dikatakan bahwa kinerja adalah penilaian hasil karya baik itu dari individu maupun kelompok, dimana penilaian diukur dari kuantitas maupun kualitas yang mereka hasilkan dalam suatu organisasi.

Menurut Sondang (1995: 227) mendefinisikan kinerja sebagai suatu keseluruhan kemampuan seseorang untuk bekerja sedemikian rupa sehingga mencapai tujuan kerja secara optimal dan berbagai sasaran yang telah diciptakan dengan pengorbanan yang secara rasio lebih kecil dibandingkan dengan hasil yang dicapai. Menurut Pabundu (2010: 121) kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan

seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa, kinerja karyawan adalah proses pencapaian tugas-tugas yang sudah diberikan kepada karyawan, yang diukur baik secara kualitas maupun kuantitas, pencapaian tersebut dalam rangka memenuhi target pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka masing-masing. Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberi arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel. Walaupun demikian, penentuan tujuan saja tidaklah cukup, sebab itu dibutuhkan ukuran dan penilaian mengenai apakah seseorang telah mencapai kinerja yang diharapkan.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Setiap perusahaan tentu mengharapkan agar karyawannya memiliki kinerja yang baik agar dapat mendukung perusahaan untuk mencapai tujuan utamanya. Kualitas karyawan sangat dipengaruhi oleh banyak faktor, baik itu internal (diri karyawan) maupun eksternal (perusahaan). Berdasarkan apa yang telah disampaikan oleh Mahmudi (2005: 20),

faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari lima faktor, yakni sebagai berikut:

1. Faktor personal/individual

Yang meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

2. Faktor kepemimpinan

Yang meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.

3. Faktor tim

Yang meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

4. Faktor sistem

Yang meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.

5. Faktor kontekstual (situasional)

Yang meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal karyawan.

Sedangkan menurut pendapat Mangkunegara (2000: 67), faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan. Pengetahuan seseorang dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, media dan informasi yang diterima.

2. Keterampilan (*skill*)

Kemampuan dan penguasaan teknis operasional dibidang tertentu yang dimiliki karyawan. Seperti keterampilan konseptual (*Conceptual Skill*), keterampilan manusia (*Human Skill*), dan keterampilan teknik (*Technical Skill*).

3. Kemampuan (*ability*)

Kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab.

4. Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan perusahaannya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi sebaliknya jika mereka bersifat negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

c. Indikator Pengukuran Kinerja Karyawan

Suyadi Prawirosentono (2008: 27) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator, yaitu:

1. Efektivitas

Yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan.

2. Tanggung jawab

Merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang.

3. Disiplin

Taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.

4. Inisiatif

Berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan. Dengan kata lain inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Sementara itu untuk melihat deskripsi perilaku individu secara spesifik, Gomes (2003: 142) mengungkapkan beberapa dimensi atau kriteria yang perlu mendapat perhatian dalam mengukur kinerja, antara lain:

1. *Quantity of work*

Kinerja karyawan diukur dengan menilai jumlah kerja yang dapat dilakukan karyawan tersebut dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan.

2. *Quality of work*

Kinerja karyawan diukur dengan menilai kualitas kerja yang dicapai karyawan berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya dalam melaksanakan pekerjaan.

3. *Job knowledge*

Kinerja karyawan diukur dengan menilai luasnya pengetahuan karyawan tersebut mengenai pekerjaan dan keterampilannya dalam melaksanakan pekerjaan tersebut.

4. *Creativenes*

Kinerja karyawan diukur dengan menilai keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul di perusahaan.

5. *Cooperation*

Kinerja karyawan diukur dengan menilai kesediaan atau seberapa bisa untuk bekerja sama dengan orang lain sesama anggota organisasi atau perusahaan.

6. *Dependability*

Kinerja karyawan diukur dengan menilai kesadaran dari karyawan tersebut dan dapat dipercayai dalam hal kehadiran dan dalam penyelesaian pekerjaan.

7. *Initiative*

Kinerja karyawan diukur dengan menilai semangat karyawan tersebut untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperluas cakupan tanggung jawabnya.

8. *Personal qualities*

Kinerja karyawan diukur dengan menilai kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi dari tiap-tiap karyawan di perusahaan.

2. **Kepemimpinan**

a. **Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan atau biasa kita sebut *Leadership* merupakan perilaku dari pimpinan dalam memimpin para pengikutnya (karyawan). Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Arep & Tanjung (2002: 235) menerangkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang saling berbeda-beda menuju kepada pencapaian tujuan tertentu. Sedangkan ada pendapat lain dari Robbins (2006: 432) yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kartono (2005: 153) menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada

orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah di rencanakan

Berdasarkan definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain di dalam kelompoknya untuk melakukan suatu usaha kooperatif dalam mencapai tujuan yang sudah ditentukan dan ingin dicapai. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin.

b. Indikator Pengukur Kepemimpinan

Menurut Kartono (2008: 34) ada 6 indikator pengukuran gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan

kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Semua itu dilakukan bertujuan agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki sikap tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

c. Etika-etika Pemimpin

Etika-etika pemimpin sangat diperlukan oleh pemimpin untuk membatasi perilaku atau sikap yang dapat menyebabkan hubungan antara pemimpin dengan bawahan menjadi renggang atau keharmonisan menjadi tercipta. Karena itu pemimpin diharapkan dapat memiliki etika-etika luhur antara lain:

1.) Dedikasi

Merupakan etika yang ditunjukkan pemimpin kepada karyawannya agar dapat merasakan kenyamanan dalam bekerja. Pemimpin yang mempunyai dedikasi yang cukup tinggi akan membela, melayani, mendorong baik karyawannya maupun rekan kerjanya untuk mencapai cita-cita bersama sebagai wujud kecintaan dan pengabdian untuk perkembangan serta kemajuan perusahaan.

2.) *Emphaty*

Merupakan etika yang ditunjukkan pemimpin kepada bawahannya dengan merasakan apa yang dirasakan oleh bawahannya. Karena pemimpin mempunyai kemampuan dapat mengetahui lewat kenyataan dan perasaan sehingga dapat mengetahui kelemahan dan kekuatan kelompok kerja, baik karyawan maupun lingkungan. Efek yang ditimbulkan adalah kegairahan untuk memperkuat kredibilitas dan kompetensi orang yang dipimpinnya tanpa henti-henti.

3.) Memaafkan dan melupakan kesalahan,

Merupakan etika yang ditunjukkan pemimpin kepada bawahannya, karena pemimpin yang baik adalah orang yang mempunyai jiwa besar dengan memaafkan bawahan/karyawannya yang telah melakukan kesalahan betapa pun besar kesalahan yang diperbuat begitu juga sebaliknya.

4.) Cinta

Merupakan etika yang ditujukan pemimpin, karena hidupnya yang penuh dengan cinta dan dia mampu menumbuhkan sikap saling mencintai di lingkungan pekerjaannya.

5.) Melayani

Merupakan etika yang ditujukan pemimpin, karena dia adalah orang yang selalu haus untuk melayani sesamanya bukan hanya di tempat kerja akan tetapi di manapun dia berada.

3. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Secara umum konsep budaya organisasi dibagi menjadi dua yaitu *school of thought (mazhab) – identional* dan *adaptationist school*. Menurut konsep yang pertama yaitu *school of thought (mazhab) – identional* yang pertama kali digunakan oleh Andrew Pettigrew, dimana menurut beliau budaya organisasi adalah “*the system of such publicly and collectively accepted meanings operating for given group at a given time* – sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu”. Sedangkan pengertian budaya organisasi menurut *adaptationist school* yang dikemukakan oleh Stanley Davis yaitu “*Corporate culture is the pattern of shared beliefs and value that give the members of an institution meaning, and provise them with the rules for behavior in their organization*” yang memiliki arti dimana budaya organisasi adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan/pedoman berperilaku di dalam organisasi.

Menurut Luthans dalam Susanto (2006: 111) budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang akan berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Ada juga pendapat dari

Mulyadi (2006: 270) yang menyatakan budaya organisasi adalah apa yang karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini menciptakan suatu pola teladan kepercayaan, nilai-nilai dan harapan.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola dasar nilai-nilai, harapan, kebiasaan-kebiasaan dan keyakinan yang dimiliki bersama seluruh anggota organisasi sebagai pedoman atau budaya yang nantinya berlaku dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian antara satu organisasi dengan organisasi lainnya mempunyai kebiasaan yang berbeda meski keduanya bergerak pada bidang aktivitas bisnis yang sama. Jadi secara operasional, budaya organisasi bermula dari individu yang bergabung dalam suatu kelompok dengan kebersamaannya menciptakan nilai dan aturan sebagai dasar berperilaku didalam organisasi.

b. Indikator Pengukur Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sesuatu hal yang sangat kompleks. Untuk itu, di dalam pengukuran budaya organisasi diperlukan indikator yang merupakan karakteristik dasar budaya organisasi sebagai wujud nyata keberadaanya. Berikut adalah indikator pengukur budaya organisasi yang dikemukakan oleh Aput Ivan Alindra (2015: 21):

1. Inovasi dan pengambilan resiko

Kadar seberapa jauh karyawan didorong untuk inovatif dan berani untuk mengambil resiko dari pekerjaan yang mereka lakukan.

2. Perhatian ke hal yang rinci atau detail

Kadar seberapa jauh karyawan diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian yang rinci/detail terhadap keseluruhan perihal dalam organisasi.

3. Orientasi hasil

Kadar seberapa jauh pimpinan berfokus pada hasil atau output yang dihasilkan dinilai dari kuantitasnya saja atau juga dinilai dari kualitas dan keefisienan dalam penyelesaiannya.

4. Orientasi orang

Kadar seberapa jauh keputusan yang telah ditentukan manajemen turut mempengaruhi perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi.

5. Orientasi tim

Kadar seberapa jauh pekerjaan disusun berdasarkan tim dan bukannya perorangan.

6. Keagresifan

Kadar seberapa jauh karyawan agresif dan bersaing untuk memperlihatkan keunggulan mereka masing-masing, dari pada bekerja sama yang membuat mereka harus saling bertoleransi dengan karyawan lainnya.

7. Kemantapan/stabilitas

Kadar seberapa jauh keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan *status quo*.

c. Dimensi Budaya Organisasi

Dalam buku milik Sobirin yang berjudul “Budaya Organisasi” (2009: 183), Hofstede mengelompokkan budaya organisasi menjadi 6 kelompok, dimana sebelumnya beliau melakukan penelitian dengan pendekatan kuantitatif yang didukung oleh jumlah sampel yang sangat besar dan alat analisis yang sangat kompleks. Berikut adalah dimensi organisasi yang dikemukakan oleh Hofstede:

1) Process oriented vs. Result oriented

Dimensi ini mengkontraskan organisasi yang berorientasi proses (*process oriented*) dengan organisasi yang berorientasi hasil (*result oriented*). Pada *process oriented culture*, perhatian organisasi lebih ditujukan pada proses aktivitas yang berjalan selama ini dan sejauh mana orang-orang yang bekerja pada organisasi tersebut patuh terhadap ketentuan-ketentuan atau kebijakan yang telah digariskan organisasi. Sementara itu, pada *result oriented culture* perhatian organisasi lebih ditujukan pada hasil kegiatan ketimbang prosesnya sehingga seringkali organisasi tidak mempedulikan bagaimana proses dilakukan tetapi yang penting hasilnya cepat didapat.

2) *Employee oriented vs. Job oriented*

Employee oriented culture menggambarkan lingkungan internal organisasi yang dipenuhi oleh para pekerja yang menginginkan agar pihak organisasi terlebih dahulu memperhatikan kepentingan-kepentingan mereka sebelum berorientasi pada pekerjaan yang harus mereka lakukan. Dalam hal ini, yang dimaksud dengan kepentingan para pekerja bukan hanya yang bersangkutan dengan keterlibatan mereka dalam pekerjaan seperti tingkat kesejahteraan karyawan dan dilibatkannya karyawan dalam keputusan-keputusan penting organisasi tetapi juga yang berkaitan dengan persoalan-persoalan pribadi mereka. Sementara itu, *job oriented* beranggapan bahwa para karyawan harus mendahulukan pekerjaan sebelum menuntut dipenuhinya kepentingan-kepentingan mereka. Dengan demikian, karyawan seolah-olah mendapat tekanan untuk segera menyelesaikan pekerjaan. Demikian juga mereka menganggap bahwa organisasi hanya peduli terhadap apa yang dikerjakan karyawan bukan kepada nasib karyawan.

3) *Parochial vs. Professional*

Parochial culture menjelaskan bahwa tingkat kebergantungan karyawan pada atasan dan pada organisasi cenderung sangat tinggi. Karyawan merasa bahwa dirinya adalah bagian integral dari organisasi, oleh karenanya karyawan pada

umumnya berusaha untuk mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi tempat kerja mereka agar mereka diakui sebagai bagian dari organisasi. Sebaliknya, pada *professional culture* karyawan merasa bahwa kehidupan pribadi adalah urusan mereka sendiri sedangkan alasan sebuah organisasi merekrut mereka adalah semata-mata karena kompetensi dalam melakukan pekerjaan bukan karena latar belakang keluarga atau alasan yang lain. Dengan demikian organisasi yang memiliki dimensi ini cenderung memperlakukan karyawannya secara rasional dengan ketentuan-ketentuan yang serba terukur.

4) *Open system vs. Close system*

Dimensi ini terkait dengan hubungan antara organisasi dengan lingkungannya baik lingkungan internal maupun eksternal. *Open system culture* menjelaskan bahwa organisasi cenderung tidak menutupi diri dari perubahan-perubahan baik yang terjadi pada lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Demikian juga orang-orangnya lebih terbuka dan responsif terhadap usulan perubahan organisasi, lebih terbuka pada pendatang baru dan orang luar. Sebaliknya, pada *close system culture* organisasi seolah-olah diperlakukan sebagai sebuah mesin yang bekerja mengikuti pola yang sudah ada tanpa banyak melakukan perubahan. Oleh karenanya pada organisasi semacam ini bukan

hanya tidak mudah menerima perubahan, beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal organisasi juga sulit dilakukan.

5) *Loose control vs. Tight control*

Dimensi yang kelima berkaitan dengan tata kelola internal organisasi. Pada organisasi dengan tingkat pengendalian yang longgar (*loose control*), organisasi seolah-olah tidak memiliki alat kendali dan tata aturan formal yang memungkinkan organisasi tersebut bisa mengendalikan orang-orang yang bekerja di dalamnya. Semuanya dikendalikan dengan aturan yang serba longgar. Kalau ada alat kendali, paling-paling hanya berupa konvensi yang secara social dan moral bisa mengikat mereka sebagai alat kendali. Kebalikannya, yaitu *tight control culture* dimana organisasi semacam ini cenderung menerapkan aturan-aturan yang ketat dan bahkan dalam batas-batas tertentu cenderung kaku. Dalam hal ini aturan adalah raja. Semua aktivitas baik sebelum, selama maupun sesudah dikerjakan harus berdasar pada ketentuan yang telah dibuat sebelumnya. Penyimpangan terhadap aturan sangat tidak ditolerir, meski terkesan kaku boleh jadi cocok untuk organisasi yang membutuhkan presisi tinggi dalam operasinya.

6) *Normative vs. Pragmatic*

Dimensi yang keenam ini berkaitan dengan *customer orientation*. *Normative culture* menganggap bahwa tugas yang

diemban organisasi terhadap dunia luar merupakan bentuk implementasi dari peraturan-peraturan, konvensi maupun tertulis yang tidak boleh dilanggar. Norma aturan merupakan sebuah perangkat yang harus dijunjung tinggi oleh semua orang yang terlibat di dalam kehidupan organisasi. Sebaliknya untuk *pragmatic culture* menganggap bahwa organisasi berorientasi kepada konsumen, bagi organisasi semacam ini konsumen adalah segalanya. Aturan dan prosedur bisa saja dilanggar jika hal tersebut menghambat pencapaian hasil dan pemenuhan kebutuhan konsumen.

4. Sistem Penggajian

a. Pengertian Sistem Penggajian

Sistem penggajian adalah mengembangkan sekumpulan prosedur yang memungkinkan perusahaan untuk menarik, menahan dan memotivasi staf yang diperlukan, serta untuk mengendalikan biaya pembayaran gaji. Karena tidak ada satu pola yang dapat digunakan secara universal maka prosedur ini harus disesuaikan dengan kebijakan gaji tiap-tiap organisasi, dan hendaknya didasar atas kebijakan yang dianggap adil.

Menurut Neunar (1997: 210) yang dalam definisinya dikatakan bahwa sistem akuntansi gaji untuk kebanyakan perusahaan adalah suatu sistem dari prosedur dan catatan-catatan yang memberikan kemungkinan untuk menentukan dengan cepat dan tepat berapa

jumlah pendapatan kotor setiap pegawai, berapa jumlah yang harus dikurangi dan pendapatan untuk berbagai pajak dan potongan lainnya dan berapa saldo yang harus diberikan kepada karyawan.

Menurut Mulyadi (2005: 384) sistem penggajian digunakan untuk menangani transaksi pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh keseluruhan bagian dari karyawan pada organisasi tersebut. Sistem penggajian dijadikan sebuah prosedur yang memungkinkan perusahaan untuk menarik, menahan dan memotivasi staf yang diperlukan, serta untuk mengendalikan biaya pembayaran gaji. Tidak adanya satu pola yang dapat digunakan secara universal maka prosedur ini harus disesuaikan dengan kebijakan gaji tiap-tiap organisasi, dan hendaknya didasar atas kebijakan yang dianggap adil.

Berdasarkan sejumlah pengertian sistem akuntansi penggajian tersebut, dapat disimpulkan bahwa sistem penggajian merupakan rangkaian prosedur perhitungan dan pembayaran gaji secara menyeluruh bagi karyawan secara efisien dan efektif. Tentunya dengan sistem akuntansi gaji yang baik perusahaan akan mampu memotivasi semangat kerja karyawan yang kurang produktif dan mempertahankan karyawannya yang produktif, sehingga tujuan perusahaan untuk mencari laba tercapai dengan produktifitas kerja karyawan yang tinggi.

Mulyadi di dalam bukunya yang berjudul Sistem Akuntansi (2001 : 385) mengatakan bahwa dalam hal sistem penggajian dalam

perusahaan terdiri dari berbagai macam jaringan prosedur sebagai berikut:

1) Prosedur Pencatatan Waktu Hadir

Prosedur ini bertujuan untuk mencatat waktu hadir karyawan. Pencatatan waktu hadir ini diselenggarakan oleh fungsi pencatat waktu dengan menggunakan daftar hadir pada pintu masuk kantor administrasi atau pabrik.

2) Prosedur Pembuatan Daftar Gaji

Dalam prosedur ini fungsi pembuatan daftar gaji karyawan. Data yang di pakai sebagai dasar pembuatan daftar gaji adalah surat-surat keputusan mengenai pengangkatan karyawan baru, kenaikan pangkat, pemberhentian karyawan, penurunan pangkat, daftar gaji bulan sebelumnya, dan daftar hadir.

3) Prosedur Distribusi Biaya gaji

Dalam prosedur distribusi biaya gaji dan biaya tenaga kerja didistribusikan kepada departemen-departemen yang menikmati manfaat tenaga kerja.

4) Prosedur Pembayaran gaji

Prosedur pembayaran gaji melibatkan fungsi akuntansi dan fungsi keuangan. Fungsi akuntansi membuat perintah pengeluaran kas kepada fungsi keuangan untuk menulis cek guna pembayaran gaji.

b. Indikator Pengukur Sistem Penggajian

Sistem penggajian di sebuah perusahaan pastilah menjadi perhatian penting karena aspek inilah yang sangat bisa mempengaruhi karyawan. Berikut adalah indikator pengukur sistem penggajian:

1. Tingkat Penggajian

Seberapa tinggi tingkat gaji yang diberikan kepada karyawan dapat dikatakan wajar atau memadai.

2. Keadilan Internal

Seberapa tinggi tingkat gaji yang diberikan kepada karyawan dapat dikatakan adil bagi karyawan seluruh departemen di perusahaan

3. Keadilan Eksternal

Seberapa tinggi tingkat gaji yang diberikan kepada karyawan dapat dikatakan adil bagi karyawan perusahaan jika dibandingkan dengan departemen di perusahaan lainnya.

4. *Performance Related*

Seberapa tinggi tingkat gaji yang diberikan kepada karyawan diukur dari *performance* atau kinerja yang sudah dihasilkan oleh para karyawan.

5. Tingkat Hirarki

Seberapa tinggi tingkat gaji yang diberikan kepada karyawan diukur dari kebermacam-macam jabatan yang mereka jabati di perusahaan.

6. Sentralisasi-Desentralisasi

Seberapa tinggi tingkat gaji yang diberikan kepada karyawan ditetapkan dan dikelola oleh perusahaan, baik dalam penentuan keputusan standarisasi dan kebijakan-kebijakan lainnya.

7. Proses Penggajian

Seberapa tinggi tingkat gaji yang diberikan kepada karyawan berpengaruh terhadap segala proses yang terjadi di perusahaan.

c. Macam-macam Sistem Penggajian

Menurut Mulyadi (2001: 385) di dalam bukunya beliau menyebutkan ada 5 macam sistem penggajian, yaitu sebagai berikut:

1. Prosedur pencatatan waktu hadir

Prosedur ini bertujuan untuk mencatat waktu hadir karyawan. Pencatatan waktu hadir ini diselenggarakan oleh fungsi pencatat waktu dengan menggunakan daftar hadir pada pintu masuk kantor administrasi atau pabrik. Pencatatan waktu hadir karyawan ini diselenggarakan untuk menentukan gaji dan upah karyawan.

2. Posedur pencatat waktu kerja

Dalam perusahaan manufaktur yang produksinya berdasarkan pesanan, pencatat waktu kerja diperlukan bagi karyawan yang berkerja di fungsi produksi untuk keperluan distribusi biaya dan upah karyawan kepada produk atau pesanan yang menikmati jasa karyawan tersebut. Jika misalnya seorang karyawan pabrik hadir ke perusahaan selama 7 jam dalam suatu hari kerja, jumlah jam

hadir tersebut dirinci menjadi waktu kerja dalam tiap-tiap pesanan yang dikerjakan. Dengan demikian waktu kerja ini dipakai sebagai dasar pembebanan biaya tenaga kerja langsung kepada produk yang diproduksi.

3. Prosedur pembuatan daftar gaji

Dalam prosedur ini fungsi pembuat daftar gaji dan upah membuat daftar gaji dan upah karyawan. Data yang dipakai sebagai dasar pembuatan daftar gaji adalah surat-surat keputusan mengenai pengangkatan karyawan baru, kenaikan pangkat, penurunan pangkat, pemberhentian karyawan, daftar gaji bulan sebelumnya dan daftar hadir.

4. Prosedur distribusi biaya gaji

Dalam prosedur distribusi biaya gaji dan upah, biaya tenaga kerja didistribusikan kepada departemen-departemen yang menikmati manfaat tenaga kerja. Distribusi biaya tenaga kerja ini dimaksud untuk pengendalian biaya dan perhitungan harga pokok produk

5. Prosedur pembayaran gaji

Prosedur pembayaran gaji dan upah melibatkan fungsi akuntansi dan fungsi keuangan. Fungsi akuntansi membuat perintah pengeluaran kas kepada fungsi keuangan untuk menulis cek guna pembayaran gaji dan upah. Fungsi keuangan kemudian menguangkan cek tersebut ke bank dan memasukan uang ke amplop gaji dan upah. Jika jumlah karyawan perusahaan banyak.

Pembagian amplop dan upah dapat dilakukan dengan membagikan cek gaji dan upah kepada karyawan.

B. Penelitian yang Relevan

1. Hendriawan (2014)

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Wwimitra Multiguna Sejahtera di Kabupaten Konawe Utara Provinsi Sulawesi Tenggara”. Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwimitra Multiguna Sejahtera di Kabupaten Konawe Utara Provinsi Sulawesi Tenggara secara parsial, terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwimitra Multiguna Sejahtera di Kabupaten Konawe Utara Provinsi Sulawesi Tenggara secara parsial dan terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Dwimitra Multiguna Sejahtera di Kabupaten Konawe Utara Provinsi Sulawesi Tenggara secara simultan.

Persamaan penelitian relevan dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang kinerja karyawan di suatu perusahaan serta variabel yang mempengaruhinya yaitu gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Perbedaan pada penelitian relevan tidak ada penambahan variabel independen berupa sistem penggajian.

2. Aput Ivan Alindra (2015)

Penelitian yang berjudul “Analisis Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Depok Sports Center”. Berdasarkan hasil analisis data, deskripsi, pengujian hasil penelitian dan pembahasan, dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Depok Sport Center yaitu sebesar 62,7%.

Persamaan penelitian relevan dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang kinerja karyawan di suatu perusahaan serta variabel yang mempengaruhinya yaitu budaya organisasi. Penggunaan teknik analisis data berupa uji coba instrument dan analisis statistic deskriptif. Uji asumsi klasik yang digunakan adalah uji normalitas, uji linearitas, uji heteroskedastisitas dan uji multikolinearitas.

3. Istiana Syaumi oleh (2008)

Penelitian yang berjudul “Kajian Dampak Sistem Penggajian terhadap Kinerja Karyawan”-Studi Kasus di PT. Mitrasatrya Perkasautama, Jakarta Utara). Penelitian ini berusaha untuk menganalisis pengaruh sistem penggajian terhadap pemberdayaan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Selain itu juga menganalisis pengaruh pemberdayaan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hasil pengamatan dan pengolahan data menunjukkan bahwa sistem penggajian tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pemberdayaan, sistem penggajian memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja,

sistem penggajian memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi, pemberdayaan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, pemberdayaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Dari sembilan variabel atau dimensi yang membentuk sistem penggajian, terdapat enam variabel yang berpengaruh terhadap sistem penggajian. Urutannya dari yang memiliki nilai pengaruh terkecil hingga terbesar adalah proses penggajian (3.6%), sentralisasi-desentralisasi (7.7%), basis penggajian (23.3%), tingkat penggajian (49.9%), keadilan eksternal (57.7%) dan keadilan internal (78.5%).

Persamaan penelitian relevan dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti tentang kinerja karyawan di suatu perusahaan serta variabel yang mempengaruhinya yaitu sistem penggajian. Perbedaan penelitian relevan hanya menggunakan analisis statistik deskriptif dan uji *goodness of fit statistic*.

C. Kerangka Berpikir

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan pada dasarnya adalah proses mempengaruhi orang lain. Selain itu kepemimpinan juga berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Gaya kepemimpinan (*leadership styles*)

merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan, yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya. Kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Pada dasarnya manusia atau seseorang yang berada dalam kehidupan organisasi berusaha untuk menentukan dan membentuk sesuatu yang dapat mengakomodasikan kepentingan semua pihak, agar dapat menjalankan aktivitasnya tidak berbenturan dengan berbagai sikap dan perilaku darimasing-masing individu. Sesuatu yang dimaksud adalah budaya dimana individu berada, seperti nilai, keyakinan, anggapan, harapan dan sebagainya. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan. Keutamaan budaya organisasi merupakan pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang melibatkan diri dalam suatu kegiatan organisasi.

3. Pengaruh Sitem Penggajian terhadap Kinerja Karyawan

Gaji menunjukkan tingkatan upah yang diterima oleh seseorang karyawan. Dengan adanya tingkat gaji yang semakin tinggi berarti akan membuat keyakinan seseorang semakin kuat bahwa ia memiliki kemampuan baik dalam menyelesaikan pekerjaannya. Maka dari itu semakin tinggi gaji yang diterimanya, maka akan semakin meningkatkan *self esteem* yang dimilikinya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara gaji terhadap *self esteem* hal ini juga didukung oleh pernyataan Golsmith, Veum dan Darity (1997) yang menyatakan bahwa semakin tinggi gaji maka akan semakin meningkatkan *self esteem* seseorang. Penelitian yang dilakukan oleh Gardner et.al. (2004) menyatakan bahwa tingkatan besarnya gaji akan mempengaruhi *self esteem*. Hal ini juga didukung oleh Gerhart dan Milkovich (1992).

4. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Sistem Penggajian terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penilaian kinerja karyawan di suatu perusahaan akan dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu kepemimpinan, budaya organisasi dan sistem penggajian. Karyawan akan merasa nyaman untu bekerja apabila terjadi hubungan yang baik antara pemimpin (manajer) dengan karyawannya. Sosok pemimpin yang sesuai dengan keinginan karyawan sangat berpengaruh agar adanya kesinambungan yang terjadi.

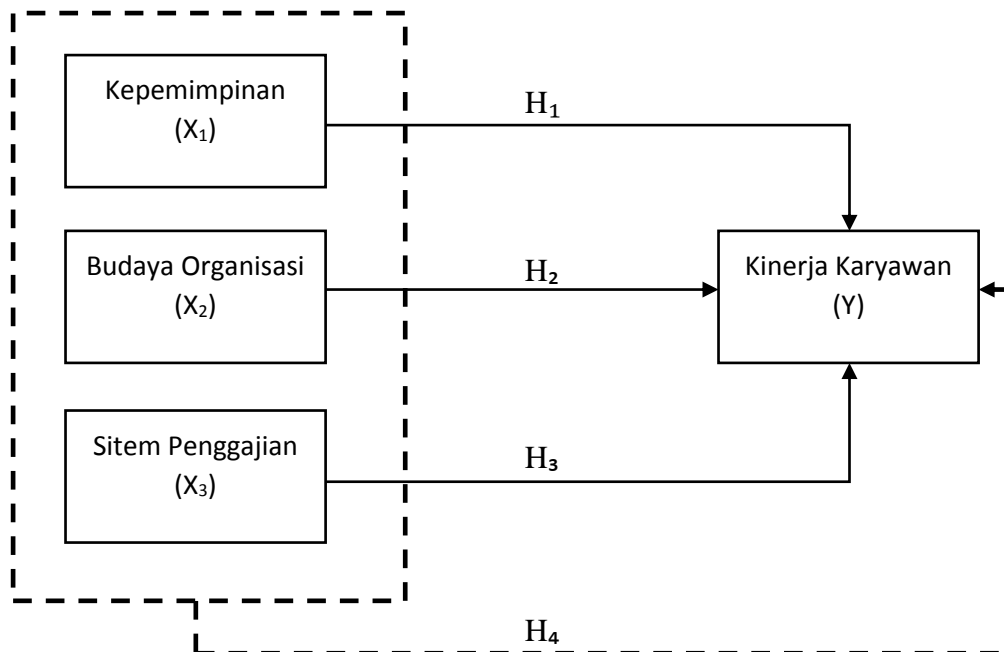
Budaya organisasi juga menjadi salah satu kriteria khusus yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kondisi dimana tidak hanya diutamakan

kepentingan pribadi, namun kepentingan semua belah pihak harus diperhatikan. Keseluruhan aspek untuk semua bagian di perusahaan harus diperhatikan agar karyawan merasa menjadi bagian yang penting bagi perusahaan

Sistem penggajian merupakan pengaruh yang sangat penting karena karyawan memerlukan kesejahteraan sesuai yang mereka inginkan. Apabila karyawan merasa gaji yang mereka terima sudah sesuai dan dapat mencukupi kebutuhan hidup mereka maka pastilah karyawan akan nyaman bekerja di perusahaan.

F. Paradigma Penelitian

Dari kerangka berpikir di atas dapat dibuat paradigma penelitian untuk menggambarkan pengaruh empat variabel independen (X) yaitu Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Sistem Penggajian terhadap Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen (Y) sebagai berikut:



Gambar 1. Paradigma Penelitian

Keterangan:

—————> = Pengaruh Kepemimpinan (X₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y), pengaruh Budaya Organisasi (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y), dan pengaruh Sitem Penggajian (X₃) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

-----> = Pengaruh independen yang terdiri dari Kepemimpinan (X₁), Budaya Organisasi (X₂), Sitem Penggajian (X₃) terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara simultan.

G. Hipotesis

Jawaban sementara yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

- H₁ : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

- b. H_2 : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
- c. H_3 : Sistem Penggajian berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
- d. H_4 : Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Sistem Penggajian, berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha (BPPU) Universitas Negeri Yogyakarta. Pelaksanaan wawancara dan penyebaran angket atau kuesioner tersebut dilakukan pada bulan Desember 2016 sampai Januari 2017. Tempat wawancara dan penyebaran kuesioner dilakukan pada ke 4 (empat) Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama BPPU Universitas Negeri Yogyakarta.

B. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan kausal komparatif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian kausal komparatif adalah tipe penelitian dengan karakteristik masalah berupa hubungan sebab akibat antar dua variabel atau lebih. Tujuan dari penelitian kausal komparatif adalah untuk menyelidiki kemungkinan hubungan sebab-akibat dengan berdasar atas pengamatan terhadap akibat yang ada, dan mencari kembali fakta yang mungkin menjadi penyebab melalui data tertentu.

Jenis data dalam penelitian ini adalah kuantitatif yaitu data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan (Sugiyono, 2012:7). Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan data kuantitatif adalah jumlah responden yang menjawab kuesioner. Sumber data yang ada dalam penelitian ini adalah sumber data primer. Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara).

Data primer akan dikumpulkan secara khusus oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer ini dapat berupa opini, subjek (orang) secara individual maupun kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Data primer pada penelitian ini meliputi jawaban responden yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner.

C. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, variabel yang diklasifikasikan dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Variabel Dependen (Y)

Variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan adalah proses pencapaian tugas-tugas yang sudah diberikan kepada karyawan, yang diukur baik secara kualitas maupun kuantitas, pencapaian tersebut dalam rangka memenuhi target pekerjaan sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepada masing-masing karyawan dan menjadi tolok ukur pencapaian pekerjaan yang sudah dilakukan dalam periode tertentu didasarkan pada ketentuan yang telah ditetapkan.

2. Variabel Independen (X)

Terdapat tiga variabel independen pada penelitian ini, yaitu Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2), Sistem Penggajian (X_3).

- a. Kepemimpinan, yang dinyatakan dalam bentuk X_1

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain didalam kelompoknya untuk melakukan suatu usaha kooperatif dalam mencapai tujuan yang sudah ditentukan dan ingin dicapai.

- b. Budaya Organisasi, yang dinyatakan dalam bentuk X_2

Budaya organisasi adalah pola dasar nilai-nilai, harapan, kebiasaan-kebiasaan dan keyakinan yang dimiliki bersama seluruh anggota organisasi sebagai pedoman atau budaya yang nantinya berlaku dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi.

- c. Sistem Penggajian, yang dinyatakan dalam bentuk X_3

Sistem penggajian merupakan rangkaian prosedur perhitungan dan pembayaran gaji secara menyeluruh bagi karyawan secara efisien dan efektif dan merupakan balas jasa yang diterima karyawan atas pekerjaan yang dilakukannya.

D. Populasi Penelitian

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2007: 115). Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan dari 4 (empat) Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama di BPPU Universitas Negeri Yogyakarta. Ke empat Unit Bisnis tersebut adalah UNY Qua, UNY Tour and Travel,

UNY Auto Care dan UNY Hotel. Jumlah populasi penelitian ini adalah 50 orang karyawan dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 1. Jumlah Karyawan CV. Multi UNY Utama BPPU UNY

NO	Unit Bisnis	Jumlah Populasi
1	UNY Qua	2
2	UNY Tour and Travel	1
3	UNY Auto Care	7
4	UNY Hotel	40
TOTAL		50

Sumber: Daya Kepegawaian BPPU Universitas Negeri Yogyakarta

Penelitian ini bersifat populatif dimana semua anggota populasi dalam penelitian akan digunakan sebagai sampel sehingga tidak dilakukan teknik pengambilan sampel. Hal ini didasarkan pada keinginan untuk membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil.

E. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan oleh penelitian ini adalah jenis data subjek. Data subjek adalah jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman, dan karakteristik dari seseorang atau kelompok orang yang menjadi subjek penelitian atau responden. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. kuesioner yang juga sering disebut angket, merupakan instrumen yang dirancang secara spesifik untuk memperoleh informasi yang akan digunakan untuk kepentingan analisis (Wuradji, 2006: 89). Kuesioner yang disebarkan berisi daftar pertanyaan yang berkaitan dengan obyek yang diteliti, kuesioner diberikan disertai dengan surat permohonan izin dan penjelasan mengenai tujuan dari penelitian yang

dilakukan tersebut. Selain itu dalam menyebarkan kuesioner juga disertakan petunjuk pengisian yang jelas agar dapat memudahkan responden dalam memberikan jawabannya secara lengkap.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat digunakan untuk mengukur dan memperoleh data terhadap variabel penelitian yang dipermasalahkan (Tika, 2006: 49). Instrumen yang digunakan adalah angket/ kuesioner dengan memberikan tanda *checklist* (√).

1. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Berikut ini kisi-kisi dari instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 2. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	No Item	Referensi
Kinerja Karyawan	1. Efektivitas	1,2,3	Suryadi Prawirosentono (2008)
	2. Tanggung jawab	4,5,6	
	3. Disiplin	7,8	
	4. Inisiatif	9,10	
Kepemimpinan	1. Kemampuan mengambil keputusan	11,12	Muhammad Fauzan Baihaqi (2010)
	2. Kemampuan memotivasi	13,14	
	3. Kemampuan komunikasi	15,16	
	4. Kemampuan mengendalikan bawahan	17,18	
	5. Tanggung jawab	19,20	
	6. Kemampuan mengendalikan emosional	21,22	
Budaya Organisasi	1. Inovasi dan pengambilan risiko	23,24	Aput Ivan

	2. Perhatian ke hal yang rinci & detail	25,26	Alindra (2015)
	3. Orientasi hasil	27,28	
	4. Orientasi individu	29,30	
	5. Orientasi tim	31,32	
	6. Keagresifan	33,34	
	7. Kemantapan stabilitas	35,36	
Sistem Penggajian	1. Tingkat penggajian	37,38	Istiana Syaumi (2008)
	2. Keadilan internal	39,40	
	3. Keadilan eksternal	41,42	
	4. <i>Performance related</i>	43	
	5. Tingkat hirarki	44	
	6. Sentralisasi – Desentralisasi	45,46	
	7. Proses penggajian	47,48	
	8. <i>Reward</i> mempunyai nilai mendidik	49,50	
	9. <i>Reward</i> memotivasi untuk mengulangi kinerja yang selalu baik	51,52	
	10. <i>Reward</i> berfungsi untuk memperkuat kinerja yang lebih baik	53,54	
	11. <i>Punishment</i> mempunyai nilai mendidik	55,56	
	12. <i>Punishment</i> memotivasi untuk tidak mengulangi kinerja yang buruk	57,58	
	13. <i>Punishment</i> berfungsi untuk memperkuat kinerja yang lebih baik	59,60	

Keterangan:

*) : butir pernyataan negatif

2. Pengukuran Variabel Penelitian

Penetapan skor diberikan kepada penelitian di dalam angket/kuesioner. Pemberian skor terhadap butir-butir pertanyaan akan diukur menggunakan skala *Likert* atau skala ordinal. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2012: 132). Skala *Likert* digunakan dalam penelitian ini berdimensi empat yang tertera seperti dibawah ini:

Tabel 3. Skor Skala *Likert*

Pernyataan Positif		Pernyataan Negatif	
Jawaban	Skor	Jawaban	Skor
Sangat Setuju	4	Sangat Setuju	4
Setuju	3	Setuju	3
Tidak Setuju	2	Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Imam Ghozali (2013)

G. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data diarahkan untuk menjawab rumusan masalah atas hipotesis yang telah dirumuskan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Uji Coba Instrumen

a. Uji Validitas Instrumen

Sugiyono (2012: 222), menyatakan instrument penelitian dikatakan valid apabila alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data valid. Uji validitas digunakan untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam suatu daftar (konstruk) pertanyaan dalam mendefinisikan suatu variabel. Oleh karena itu, untuk mendapatkan yang valid, peneliti menggunakan metode pengujian validitas isi (*content validity*) dengan analisis *item* yaitu dengan mengkorelasikan antara skor butir instrument dengan skor total yang merupakan jumlah dari tiap skor butir. Untuk menghitung korelasi pada uji validitas menggunakan teknik korelasi *Rank Spearman*, digunakan untuk mencari hubungan atau untuk menguji signifikansi hipotesis asosiatif bila masing-masing variabel yang dihubungkan berbentuk ordinal. *Rank Spearman* dari Pearson dengan rumus sebagai berikut:

$$r_s = 1 - \frac{6\sum d_i^2}{n(n_2 - 1)}$$

Keterangan:

r_s = koefisien korelasi Spearman

Σ = notasi jumlah

d_i = perbedaan rangking antara pasangan data

n = banyaknya pasangan data

(Husein Umar, 2002: 321)

b. Uji Reliabilitas Instrumen

Imam Ghazali (2011: 47), menyatakan reliabilitas adalah alat ukur untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah alat pengumpulan data menunjukkan tingkat ketepatan, tingkat keakuratan, dan konsistensi dalam mengungkapkan gejala tertentu. Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Menurut Ghazali (2011: 48), suatu variabel dikatakan reliabel jika menghasilkan nilai *Cronbach Alpha* $\geq 0,6$, dengan rumusan sebagai berikut:

$$r_i = \left(\frac{k}{k-1}\right)\left(1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma^2 t}\right)$$

Keterangan:

r_i = Koefisien reliabilitas instrumen (*Cronbach's Alpha*)

k = Banyaknya butir pernyataan

$\sum \sigma b^2$ = Jumlah varian butir

$\sigma^2 t$ = Varian total

(Sugiyono, 2011: 132)

2. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Variabel yang akan diukur dan dianalisis dalam penelitian ini

yaitu: Gaya Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2), Sistem Penggajian(X_3) dan Kinerja Karyawan (Y).

Adapun cara membuat distribusi frekuensi adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan Jumlah Kelas Interval (K)

$$K = 1 + 3,3 \log n$$

Keterangan:

K = jumlah kelas interval

n = jumlah data

Log = logaritma

(Sugiyono, 2007: 34)

- b. Menentukan Rentang Data (R)

$$R = \text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai minimum}$$

(Sugiyono, 2007: 34)

- c. Menentukan Panjang Kelas (P)

$$P = \text{Rentang Data (R)} / \text{Jumlah Kelas (K)}$$

(Sugiyono, 2007: 34)

- d. Menghitung Distribusi Kecenderungan Variabel

$$\text{Mean Ideal (Mi)} = \frac{1}{2} (X \text{ max} - X \text{ min})$$

$$\text{Standar Deviasi Ideal (Sdi)} = \frac{1}{6} (X \text{ max} - X \text{ min})$$

(Sugiyono, 2007: 34)

Kategori indikator dapat dicari dengan perhitungan sebagai berikut:

Tabel 4. Kategori Indikator

Interval	Kategori
$< \{Mi - 1(Sdi)\}$	Tinggi
$\{Mi - 1(Sdi)\}$ s/d $\{Mi + 1(Sdi)\}$	Sedang
$> \{Mi + 1(Sdi)\}$	Rendah

Dimana;

Mi (nilai rata-rata ideal) = $\frac{1}{2}$ (nilai tertinggi + nilai terendah)

SDi (Standar deviasi ideal) = $\frac{1}{6}$ (nilai tertinggi – nilai terendah).

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah data yang digunakan untuk kegiatan penelitian memiliki distribusi (sebaran) normal atau tidak. Persamaan regresi dikatakan baik jika mempunyai data variabel bebas dan data variabel terikat berdistribusi mendekati normal atau normal sama sekali (Danang, 2011: 84). Alat uji normalitas menggunakan *Kolmogorov-Smirnov* dengan bantuan komputer. Penerapan pada uji *Kolmogorov-Smirnov* jika *Asymp Sig* dibawah 0,05 artinya data yang akan diuji mempunyai perbedaan yang signifikan terhadap data normal baku, jadi data tersebut berdistribusi tidak normal. Sebaliknya, jika *Asymp Sig* diatas 0,05 maka data tersebut berdistribusi normal. Pengujian normalitas dilakukan dengan teknis analisis *Kolmogorof-Smirnov* dengan rumus:

$$KS = 1,36 \sqrt{\frac{n^1 + n_2}{n_1 n_2}}$$

Keterangan:

KS = Harga *Kolmogorof-Smirnov*
 n_1 = Jumlah sampel yang diperoleh
 n_2 = Jumlah sampel yang diharapkan

(Sugiyono, 2007: 34)

b. Uji Linearitas

Uji linearitas digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen dan variabel dependen dalam penelitian ini mempunyai hubungan yang linear jika kenaikan skor variabel independen diikuti kenaikan skor variabel dependen (Imam Gozali, 2011: 166). Kriteria yang diterapkan untuk menyatakan kelinearitas adalah nilai F yang dihitung dengan menggunakan rumus:

$$F_{reg} = \frac{R^2(N - n - 1)}{n(1 - R^2)} = \frac{Rk_{reg}}{Rk_{res}}$$

Keterangan:

F_{reg} = Harga bilangan F untuk regresi
N = Cacah kasus (jumlah responden)
n = Cacah predictor (jumlah variabel)
R = Koefisien korelasi antara kriterium dengan prediktor
 Rk_{reg} = Rerata kuadrat regresi
 Rk_{res} = Rerata kuadrat residu

(Sutrisno Hadi, 2004: 13)

Jika Sig > 0,050 maka hubungan antara variabel bisa dikatakan linear (Hayadi Sarjono dan Winda Julianita, 2011: 80)

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas merupakan pengujian untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual

satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut homokedastisitas, sedangkan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Imam Ghozali, 2011: 139). Pengujian dilakukan dengan uji *Glejser*, yaitu untuk meregresi nilai absolut residual terhadap variabel bebas. Kriteria pengambilan keputusan yaitu signifikansi dari variabel bebas lebih besar dari 0,05 maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

d. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas atau kolinearitas ganda adalah keadaan antara variabel independen pada model regresi terjadi hubungan linear yang sempurna atau mendekati sempurna (Priyatno, 2013: 59) . Model regresi yang baik tidak terjadi adanya multikolinearitas. Untuk mengetahui terjadi atau tidaknya multikolinearitas yaitu dengan melihat *tolerance* atau VIF (*Variance Inflation Factor*). Semakin tinggi VIF dan semakin kecil nilai *tolerance* mengindikasikan bahwa multikolinearitas diantara variabel independen semakin tinggi. Pengambilan keputusan uji multikolinearitas dengan langkah sebagai berikut:

- 1) Nilai *tolerance* $> 0,2$ dan nilai VIF < 5 maka tidak terjadi multikolinearitas.
- 2) Nilai *tolerance* $< 0,2$ dan nilai VIF > 5 maka terjadi multikolinearitas

4. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dengan menggunakan regresi linear sederhana. Sedangkan, untuk mengetahui pengaruh secara simultan variabel bebas terhadap variabel terikat menggunakan regresi linear berganda. Pengujian hipotesis dilakukan dengan bantuan program komputer.

a. Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi sederhana digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen). Analisis ini digunakan untuk menguji hipotesis 1, 2, dan 3 yaitu Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja karyawan (Y), Budaya Organisasi (X_2) terhadap Kinerja karyawan (Y), dan Sistem Penggajian (X_3) terhadap Kinerja karyawan (Y). Langkah sebagai berikut:

1) Persamaan regresi linear sederhana

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

- Y : Subyek dalam variabel dependen yang diprediksikan
- A : Harga Y ketika harga $Y=0$ (harga konsisten)
- B : Angka arah (koefisien regresi) yang menunjukkan angka peningkatan atau penurunan variabel dependen yang didasarkan pada perubahan variabel independen. Bila (+) arah garis naik dan bila (-) maka arah garis turun.
- X : Subyek pada variabel independen yang mempunyai nilai tertentu.

(Sugiyono, 2012: 261)

2) Analisis regresi linear sederhana dilakukan melalui uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui hipotesis diterima atau tidak. Uji t dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{1-r^2}$$

Keterangan:

t : t hitung

r : koefisien korelasi

n : jumlah sampel

(Sugiyono, 2012: 230)

Dalam melakukan pengambilan keputusan dilakukan dengan membandingkan antara t hitung dengan t tabel pada taraf signifikansi 5%. Apabila t hitung > t tabel atau probabilitas < tingkat signifikansi ($\text{Sig} \leq 0,05$), maka H_a diterima dan H_o ditolak, artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Sebaliknya jika t hitung < t tabel atau probabilitas > tingkat signifikansi ($\text{Sig} \geq 0,05$), maka H_a ditolak dan H_o diterima, artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

3) Mencari koefisien determinasi (R^2) antara prediktor X_1 , X_2 , X_3 dengan Y

$$r^2_{(x_1y)} = \frac{a_1 \sum x_1 Y}{\sum Y^2}$$

$$r^2_{(x_2y)} = \frac{a_2 \sum x_2 Y}{\sum Y^2}$$

$$r^2_{(x_3y)} = \frac{a_3 \sum x_3 Y}{\sum Y^2}$$

Keterangan:

$r^2_{(x_1y)}$: koefisien determinasi antara X_1 dengan Y
$r^2_{(x_2y)}$: koefisien determinasi antara X_2 dengan Y
$r^2_{(x_3y)}$: koefisien determinasi antara X_3 dengan Y
a_1	: koefisien prediktor X_1
a_2	: koefisien prediktor X_2
a_3	: koefisien prediktor X_3
$\sum X_1 Y$: jumlah produk X_1 dengan Y
$\sum X_2 Y$: jumlah produk X_2 dengan Y
$\sum X_3 Y$: jumlah produk X_3 dengan Y

(Hadi, 2004: 22)

b. Regresi Linear Berganda

Analisis ini digunakan apabila terdapat dua variabel atau lebih. Pada penelitian ini, analisis regresi ganda akan digunakan untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2), dan Sistem Penggajian (X_3) secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan (Y).

- 1) Membuat persamaan garis tiga prediktor dengan rumus

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

Keterangan:

Y	: Kinerja Karyawan
X_1	: Kepemimpinan
X_2	: Budaya Organisasi
X_3	: Sistem Penggajian
a	: Harga jika $X = 0$ (konstanta)
b	: Koefisien linier berganda

- 2) Menguji regresi linear berganda melalui uji f. Rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$F_{reg} = \frac{R^2(N - m - 1)}{m(1 - R^2)}$$

Keterangan:

F_{reg}	: Harga F untuk garis regresi
N	: Jumlah responden

M : Jumlah variabel
 R^2 :Koefisien korelasi antara kroterium dengan prediktor.

Setelah hasil perhitungan diketahui, kemudian F_{hitung} dikonsultasikan dengan F_{tabel} pada taraf signifikansi 5%. Apabila $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ artinya terdapat hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Sebaliknya jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ pada taraf signifikansi 5% artinya tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen.

- 3) Mencari koefisien determinasi (R^2) antara prediktor X_1 , X_2 , X_3 dengan kriterium Y melalui rumus:

$$R^2_{Y(X_1, X_2, X_3)} = \frac{a_1 \sum X_1 Y + a_2 \sum X_2 Y + a_3 \sum X_3 Y}{\sum Y^2}$$

Keterangan:

$R^2_{Y(X_1, X_2, X_3, X_4)}$: Koefisien korelasi Y dengan X_1 dan X_2
 a_1 : Koefisien prediktor X_1
 a_2 : Koefisien prediktor X_2
 a_3 : Koefisien prediktor X_3
 $\sum X_1 Y$: Jumlah produk antara X_1 dengan Y
 $\sum X_2 Y$: Jumlah produk antara X_2 dengan Y
 $\sum X_3 Y$: Jumlah produk antara X_3 dengan Y
 $\sum Y^2$: Jumlah kuadrat kriterium Y

(Hadi, 2004: 22)

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Subjek Penelitian

Hasil penelitian ini dikumpulkan dengan cara survey menggunakan kuesioner. Responden pada penelitian ini adalah seluruh karyawan pada Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha UNY. Data penelitian ini dianalisis dengan teknik analisis data yang telah dipilih untuk mencapai tujuan penelitian. Ringkasan penyebaran dan pengembalian kuesioner penelitian disajikan pada Tabel 5. berikut ini:

Tabel 5. Ringkasan Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah Kuesioner
Kuesioner yang dikirim	50
Kuesioner yang di respon	42
Kuesioner yang tidak direspon	8
Kuesioner yang tidak dapat digunakan	-
Total kuesioner yang dapat digunakan	42
Tingkat pengembalian (<i>respon rate</i>)	84%
Tingkat pengembalian yang digunakan (<i>usable respon rate</i>)	84%

Sumber: Data Primer diolah

Berdasarkan Tabel 5 di atas terlihat bahwa kuesioner yang dikirim adalah sebanyak 50 kuesioner. Kuesioner yang kembali sejumlah 42 kuesioner atau sebesar 84%, sedangkan kuesioner yang tidak direspon sebanyak 8 kuesioner dan hanya tidak ada kuesioner yang tidak dapat

digunakan. Jadi, kuesioner yang dapat digunakan adalah tetap sejumlah 42 kuesioner atau sebesar 84%.

B. Data Umum Responden

Penelitian ini mengangkat masalah mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan sistem penggajian terhadap kinerja karyawan. Peneliti mendistribusikan sebanyak 50 eksemplar kuesioner dan kuesioner yang kembali sebanyak 42 eksemplar. Tingkat pengembalian kuesioner sebesar 84,00%. Berikut rincian mengenai hasil pengiriman dan pengembalian kuesioner penelitian ini ditunjukkan dalam tabel berikut :

Tabel 6. Distribusi Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Jumlah kuesioner yang didistribusikan	50
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	(8)
Jumlah kuesioner yang diolah	42
Tingkat pengembalian (<i>response rate</i>)	84,00%

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer

Responden yang telah melakukan pengisian kuesioner, kemudian diidentifikasi berdasarkan jenis kelamin, pendidikan, usia, dan lama kerja. Identifikasi dilakukan untuk mengetahui karakteristik secara umum para responden penelitian.

1. Identifikasi Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan identifikasi menurut jenis kelamin dilihat jumlah karyawan laki-laki dan perempuan, yang hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 7. Distribusi Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Pria	31	73,80%
Perempuan	11	26,20%
Total	42	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer

Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa jumlah responden pria yang ikut berpartisipasi lebih banyak 31 responden (73,80%) dibandingkan dengan responden laki-laki sebanyak 11 responden (26,20%).

2. Identifikasi berdasarkan Pendidikan

Dalam identifikasi menurut usia, dapat diklasifikasikan seperti pada tabel berikut ini :

Tabel 8. Distribusi Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase
SD	4	9,50%
SMP	3	7,10%
SMA	30	71,40%
D1	1	2,40%
D2	-	0%
D3	2	4,80%
S1	2	4,80%
Total	42	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer

Berdasarkan data di atas menunjukkan jumlah responden yang berpendidikan SD sebanyak 4 responden (9,50%), jumlah responden yang berpendidikan SMP sebanyak 3 responden (7,10%), jumlah responden yang sama yaitu berpendidikan D3 dan S1 sebanyak 2

responden (4,80%) dan jumlah responden terbanyak berpendidikan SMA sebanyak 30 responden (71,40%) dan jumlah responden paling sedikit berpendidikan D1 sebanyak 1 responden (2,40%).

3. Identifikasi berdasarkan Usia

Berdasarkan identifikasi menurut unit kerja akan dilihat jumlah per unit dari responden bagian keuangan dan akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta.

Tabel 9. Distribusi Karakteristik Responden berdasarkan Usia

Usia (tahun)	Jumlah	Persentase
< 18 tahun	5	11,90%
18 – 27 tahun	19	45,20%
28 – 37 tahun	10	23,80%
38 – 47 tahun	7	16,70%
> 47 tahun	1	2,40%
Total	42	100%

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Berdasarkan data tersebut menunjukkan jumlah responden yang berusia < 18 tahun sebanyak 5 responden (11,90%), responden yang berusia 28 – 37 tahun sebanyak 10 responden (23,80%), dan responden yang berusia 38 – 47 tahun sebanyak 7 responden (16,70%). Untuk jumlah responden terbanyak berusia 18 – 27 tahun yaitu 19 responden (45,20%). Sedangkan jumlah responden paling sedikit berusia > 47 tahun sebanyak 1 responden (2,40%).

4. Identifikasi berdasarkan Lama Kerja

Berdasarkan pengembalian kuesioner, maka peneliti dapat menyajikan tabel tentang hasil statistik deskriptif lama kerja responden sebagai berikut:

Tabel 10. Distribusi Karakteristik Responden berdasarkan Lama kerja

Lama Kerja (tahun)	Jumlah	Persentase
< 1 tahun	16	38,10%
2 - 4 tahun	21	50%
5 - 7 tahun	4	9,50%
> 7 tahun	1	2,40%
Jumlah	42	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer

Berdasarkan data diatas menunjukkan jumlah responden dengan lama kerja < 1 tahun sebanyak 16 responden (38,10%) dan responden dengan lama kerja 5 - 7 tahun sebanyak 4 responden (9,50%). Kemudian untuk jumlah responden terbanyak yaitu lama kerja 2 - 4 tahun sebanyak 21 responden (50%) dan responden paling sedikit dengan lama kerja > 7 tahun sebanyak 1 responden (2,40%).

C. Hasil Analisis Data

1. Uji Coba Instrumen

Uji instrumen dilakukan terhadap indikator dari masing-masing variabel agar dapat diketahui tingkat kevalidan dan keandalan indikator sebagai alat ukur variabel. Uji instrumen terdiri dari uji validitas dan reliabilitas.

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur sah atau tidaknya indikator atau kuesioner dari masing-masing variabel. Pengujiannya dilakukan dengan membandingkan r hitung dan r tabel. Nilai r merupakan hasil korelasi jawaban responden pada masing-masing pertanyaan di setiap variabel yang dianalisis dengan program spss dan outputnya bernama *corrected* dan *correlation*. Sedangkan untuk mendapatkan r tabel dilakukan dengan r tabel *product moment*, yaitu menentukan $\alpha = 0.05$ kemudian $n=42$ sehingga didapat nilai r tabel dua sisi sebesar 0,304. Tingkat kevalidan indikator atau kuesioner dapat ditentukan, apabila r hitung $> r$ tabel = valid dan r hitung $< r$ tabel = tidak valid. Hasil uji validitas selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 11. Hasil Validitas Data

Variabel	Nomor Butir Valid	Nomor Butir Tidak Valid
Kinerja Karyawan	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	-
Kepemimpinan	11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22	-
Budaya Organisasi	21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34	-
Sistem Penggajian	35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,56,57,58,59,60	-

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer

Dari tabel uji validitas menunjukkan nilai r hitung setiap indikator variabel kinerja karyawan, kepemimpinan, budaya

organisasi dan sistem penggajian lebih besar dibandingkan dengan nilai r tabel. Dengan demikian indikator atau kuesioner yang digunakan oleh masing-masing kinerja karyawan, kepemimpinan, budaya organisasi dan sistem penggajian dinyatakan valid untuk digunakan sebagai alat ukur variabel.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat ukur pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Suharsimi, 2006: 178). Instrumen harus reliabel, artinya dapat dipercaya dan dapat diandalkan. Jadi apabila datanya memang benar sesuai kenyataan, berapa kalipun diambil maka akan tetap sama.

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan uji statistic *Cronbach Alpha*. Menurut Ghazali (2011: 48), suatu variabel dikatakan reliabel jika menghasilkan nilai *Cronbach Alpha* $\geq 0,60$.

Tabel 12. Hasil Reliabilitas Data

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Standar Reliabilitas</i>	Keterangan
Kinerja Karyawan	0,679	0,60	Reliabel
Kepemimpinan	0,643	0,60	Reliabel
Budaya Organisasi	0,761	0,60	Reliabel
Sistem Penggajian	0,759	0,60	Reliabel

Sumber:Hasil Pengolahan Data Primer

Nilai *Cronbach's alpha* semua variabel lebih besar dari 0,60 sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator atau kuesioner

yang digunakan variabel kinerja karyawan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan sistem penggajian semua dinyatakan handal atau dapat dipercaya sebagai alat ukur variabel.

2. Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini meliputi *mean, median, modus* dan tabel frekuensi responden menurut kategori variabelnya. Deskripsi data masing-masing variabel secara rinci dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 13. Hasil Statistik Deskriptif

Variabel	N	Min	Max	Mode	Median	Mean	Std. Deviation
Kinerja Karyawan	42	24	38	28,00	31,10	31,00	3,52
Kepemim-Pinan	42	30	42	33,00	34,00	34,12	2,57
Budaya Organisasi	42	32	55	45,00	45,00	44,40	5,90
Sistem Penggajian	42	41	85	78,00	70,00	66,50	12,5
Valid N	42						

Sumber: Data Primer yang diolah

Deskripsi data masing-masing variabel dengan menggunakan perhitungan distribusi frekuensi dan kecenderungan variabel secara rinci dapat dilihat dalam uraian berikut:

a. Kinerja Karyawan

Kuesioner dengan variabel Kinerja Karyawan oleh responden terdiri dari 10 pernyataan. Skor tertinggi yaitu 38, sedangkan skor terendah yaitu 24. Mean 31,00, Median 31,10, Modus 28,00 dan Standar Deviasi 3,52. Jumlah kelas interval

dihitung dengan rumus *Sturges* diperoleh hasil 6,355 dan dibulatkan menjadi 6.

Dari data tersebut dapat diperoleh Tabel Distribusi Frekuensi Data Keadilan Prosedural melalui perhitungan sebagai berikut (Sugiyono, 2007:34):

1) Menentukan Jumlah Kelas Interval

$$\begin{aligned}K &= 1 + 3,3 \text{ Log } 42 \\&= 1 + 3,3 (1,623) \\&= 1 + 5,355 \\&= 6,355 \text{ (dibulatkan menjadi 6)}\end{aligned}$$

2) Menentukan Rentang Data

$$\begin{aligned}\text{Rentang Data} &= \text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum} \\&= 38 - 24 \\&= 14\end{aligned}$$

3) Menentukan Panjang Kelas

$$\begin{aligned}\text{Panjang Kelas Interval} &= \text{Rentang Data} / \text{Jumlah Kelas} \\&= 14/6 \\&= 2,33 \text{ (dibulatkan menjadi 2)}\end{aligned}$$

4) Menghitung Distribusi Kecenderungan Variabel

$$\begin{aligned}\text{Mean Ideal (Mi)} &= \frac{1}{2} (X_{\text{max}} + X_{\text{min}}) \\&= \frac{1}{2} (38 + 24) \\&= 31\end{aligned}$$

5) Menghitung Standar Deviasi Ideal

$$\begin{aligned}\text{Standar Deviasi Ideal (Sdi)} &= 1/6 (X \text{ max} - X \text{ Min}) \\ &= 1/6 (38 - 24) \\ &= 1/6 (14) \\ &= 2,33 \text{ (dibulatkan menjadi 2)}\end{aligned}$$

Dari perhitungan di atas, maka dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 14. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan

No	Interval Skor	Frekuensi
1	24 – 25	2
2	26 – 27	3
3	28 – 29	9
4	30 – 31	11
5	32 – 33	5
6	34 – 35	12
Jumlah		42

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer

Setelah mendapatkan distribusi frekuensi variabel, maka selanjutnya dapat menentukan kecenderungan variabel dalam beberapa kategori. Perhitungan diatas meliputi penentuan nilai minimum (X min) dan nilai maksimum (X max), yang diperoleh nilai rata-rata ideal (Mi) sebesar 31,00 dan standar deviasi ideal (SDi) sebesar 2. Oleh karena itu dapat dikategorikan menjadi 3 kelas sebagai berikut:

Penentuan Kategori:

a) Baik $= >\{Mi + 1 SDi\}$

$$= > \{31 + 1 (2)\}$$

$$= > 33$$

$$\text{b) Cukup Baik} = \{Mi - 1 (SDi) \text{ s/d } \{Mi + 1 (SDi)\}$$

$$= \{31 - 1(2) \text{ s/d } \{31 + 1(2)\}$$

$$= 29 \text{ s/d } 33$$

$$\text{c) Buruk} = < \{Mi - 1 SDi\}$$

$$= < \{31 - 1(2)\}$$

$$= < 29$$

Selanjutnya variabel kinerja karyawan akan dikategorikan dalam tiga kategori berikut:

Tabel 15. Kategori Kecenderungan Data Variabel Kinerja Karyawan

No	Kategori	Interval	Frekuensi	Frekuensi Relatif
1	Baik	> 33	12	29%
2	Cukup Baik	$29 - 33$	16	38%
3	Buruk	< 29	14	33%
Jumlah			42	100%

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan data pada tabel tersebut, dapat diketahui bahwa data responden terbanyak memiliki kategori baik sebesar 29% pada kategori cukup baik sebanyak 38% responden, sedangkan pada kategori buruk terdapat 33% responden. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Universitas Negeri Yogyakarta berada pada kategori cukup baik

b. Kepemimpinan

Kuesioner variabel Kepemimpinan oleh karyawan terdiri dari 12 item pernyataan. Skor tertinggi yaitu 42, sedangkan skor terendah yaitu 30. *Mean* 34,12, *Median* 34,00, *Modus* 33,00 dan *Standar Deviasi* 2,57. Jumlah Kelas interval dihitung dengan rumus *Sturges* diperoleh hasil 6,355 dan dibulatkan menjadi 6. Dari data tersebut, dapat diperoleh Tabel Distribusi Frekuensi Data Keadilan Prosedural melalui perhitungan sebagai berikut (Sugiyono, 2007: 34):

1) Menentukan Jumlah Kelas Interval

$$\begin{aligned}K &= 1 + 3,3 \text{ Log } 42 \\&= 1 + 3,3 (1,623) \\&= 1 + 5,355 \\&= 6,355 \text{ (dibulatkan menjadi 6)}\end{aligned}$$

2) Menentukan Rentang Data

$$\begin{aligned}\text{Rentang Data} &= \text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum} \\&= 42 - 30 \\&= 12\end{aligned}$$

3) Menentukan Panjang Kelas

$$\begin{aligned}\text{Panjang Kelas Interval} &= \text{Rentang Data} / \text{Jumlah Kelas} \\&= 12/6 \\&= 2\end{aligned}$$

4) Menghitung Distribusi Kecenderungan Variabel

$$\begin{aligned}\text{Mean Ideal (Mi)} &= \frac{1}{2} (X_{\max} + X_{\min}) \\ &= \frac{1}{2} (42 + 30) \\ &= 36\end{aligned}$$

5) Menghitung Standar Deviasi Ideal

$$\begin{aligned}\text{Standar Deviasi Ideal (Sdi)} &= \frac{1}{6} (X_{\max} - X_{\min}) \\ &= \frac{1}{6} (42 - 30) \\ &= \frac{1}{6} (12) \\ &= 2\end{aligned}$$

Dari perhitungan di atas, maka dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 16. Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan

No	Interval Skor	Frekuensi
1	30 – 31	5
2	32 – 33	15
3	34 – 35	13
4	36 – 37	4
5	38 – 39	4
6	40 – 41	1
Jumlah		42

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer

Setelah mendapatkan distribusi frekuensi variabel, maka selanjutnya dapat menentukan kecenderungan variabel dalam beberapa kategori. Perhitungan diatas meliputi penentuan nilai minimum (X min) dan nilai maksimum (X max), yang diperoleh nilai rata-rata ideal (Mi) sebesar 36 dan standar deviasi ideal (SDi)

sebesar 2. Oleh karena itu dapat dikategorikan menjadi 3 kelas sebagai berikut:

Penentuan Kategori:

- a) Baik $= >\{Mi + 1 SDi\}$
 $= >\{36 + 1 (2)\}$
 $= > 38$
- b) Cukup Baik $= \{Mi - 1 (SDi) \text{ s/d } \{Mi + 1 (SDi)\}$
 $= \{36 - 1(2) \text{ s/d } \{30,5 + 1(2)\}$
 $= 34 \text{ s/d } 38$
- c) Buruk $= <\{Mi - 1 SDi\}$
 $= < \{36 - 1(2)\}$
 $= < 34$

Selanjutnya variabel gaya kepemimpinan akan dikategorikan dalam tiga kategori berikut:

Tabel 17. Kategori Kecenderungan Data Variabel Kepemimpinan

No	Kategori	Interval	Frekuensi	Frekuensi Relatif
1	Baik	> 38	5	12%
2	Cukup Baik	$34 - 38$	17	40%
3	Buruk	< 34	20	48%
Jumlah			42	100%

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan data pada tabel tersebut, dapat diketahui bahwa data responden terbanyak memiliki kategori baik sebesar 12% pada kategori cukup baik sebesar 40% responden, sedangkan

pada kategori buruk sebanyak 48% responden. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Universitas Negeri Yogyakarta berada pada kategori buruk.

c. Budaya Organisasi

Kuesioner variabel Budaya Organisasi oleh karyawan terdiri dari 14 item pernyataan. Skor tertinggi yaitu 55, sedangkan skor terendah yaitu 32. *Mean* 44,40, *Median* 45, *Modus* 45 dan Standar Deviasi 5,90. Jumlah Kelas interval dihitung dengan rumus *Sturges* diperoleh hasil 6,355 dan dibulatkan menjadi 6. Dari data tersebut, dapat diperoleh Tabel Distribusi Frekuensi Data Keadilan Prosedural melalui perhitungan sebagai berikut (Sugiyono, 2007:34):

1) Menentukan Jumlah Kelas Interval

$$\begin{aligned} K &= 1 + 3,3 \text{ Log } 42 \\ &= 1 + 3,3 (1,623) \\ &= 1 + 5,355 \\ &= 6,355 \text{ (dibulatkan menjadi 6)} \end{aligned}$$

2) Menentukan Rentang Data

$$\begin{aligned} \text{Rentang Data} &= \text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum} \\ &= 55 - 32 \\ &= 23 \end{aligned}$$

3) Menentukan Panjang Kelas

$$\begin{aligned}\text{Panjang Kelas Interval} &= \text{Rentang Data} / \text{Jumlah Kelas} \\ &= 23/6 \\ &= 3,6 \text{ (dibulatkan menjadi 4)}\end{aligned}$$

4) Menghitung Distribusi Kecenderungan Variabel

$$\begin{aligned}\text{Mean Ideal (Mi)} &= \frac{1}{2} (X_{\max} + X_{\min}) \\ &= \frac{1}{2} (55 + 32) \\ &= 43,5\end{aligned}$$

5) Menghitung Standar Deviasi Ideal

$$\begin{aligned}\text{Standar Deviasi Ideal (Sdi)} &= \frac{1}{6} (X_{\max} - X_{\min}) \\ &= \frac{1}{6} (55 - 32) \\ &= \frac{1}{6} (23) \\ &= 7,3 \text{ (dibulatkan menjadi 7)}\end{aligned}$$

Dari perhitungan di atas, maka dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 18. Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi

No	Interval Skor	Frekuensi
1	32 – 35	4
2	36 – 39	3
3	40 – 43	11
4	44 – 47	13
5	48 – 51	4
6	52 – 55	7
Jumlah		42

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer

Setelah mendapatkan distribusi frekuensi variabel, maka selanjutnya dapat menentukan kecenderungan variabel dalam

beberapa kategori. Perhitungan diatas meliputi penentuan nilai minimum (X_{min}) dan nilai maksimum (X_{max}), yang diperoleh nilai rata-rata ideal (M_i) sebesar 43,5 dan standar deviasi ideal (SD_i) sebesar 7. Oleh karena itu dapat dikategorikan menjadi 3 kelas sebagai berikut:

Penentuan Kategori:

- a) Baik $= >\{M_i + 1 SD_i\}$
 $= >\{43,5 + 1 (7)\}$
 $= > 50,5$ (dibulatkan menjadi 51)
- b) Cukup Baik $= \{M_i - 1 (SD_i) \text{ s/d } \{M_i + 1 (SD_i)\}$
 $= \{43,5 - 1(7) \text{ s/d } \{43,5 + 1(7)\}$
 $= 36,5 \text{ s/d } 50,5$ (dibulatkan menjadi 36 s/d 51)
- c) Buruk $= <\{M_i - 1 SD_i\}$
 $= < \{43,5 - 1(7)\}$
 $= < 36,5$ (dibulatkan menjadi 36)

Selanjutnya variabel kinerja karyawan akan dikategorikan dalam tiga kategori berikut:

Tabel 19. Kategori Kecenderungan Data Variabel Budaya Organisasi

No	Kategori	Interval	Frekuensi	Frekuensi Relatif
1	Baik	> 51	7	17%
2	Cukup Baik	36 – 51	31	73%
3	Buruk	< 36	4	10%
Jumlah			42	100%

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan data pada tabel tersebut, dapat diketahui bahwa data responden terbanyak memiliki kategori baik sebanyak 17%, kategori cukup baik sebanyak 73%, sedangkan kategori buruk sebanyak 10%. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Universitas Negeri Yogyakarta berada pada kategori cukup baik.

d. Sistem Penggajian

Kuesioner variabel Sistem Penggajian oleh karyawan terdiri dari 24 item pernyataan. Skor tertinggi yaitu 85, sedangkan skor terendah yaitu 41. *Mean* 66,50, *Median* 70,00, *Modus* 78,00 dan *Standar Deviasi* 12,5. Jumlah Kelas interval dihitung dengan rumus *Sturges* diperoleh hasil 6,355 dan dibulatkan menjadi 6. Dari data tersebut, dapat diperoleh Tabel Distribusi Frekuensi Data Keadilan Prosedural melalui perhitungan sebagai berikut (Sugiyono, 2007: 34):

- 1) Menentukan Jumlah Kelas Interval

$$K = 1 + 3,3 \text{ Log } 42$$

$$= 1 + 3,3 (1,623)$$

$$= 1 + 5,355$$

$$= 6,355 \text{ (dibulatkan menjadi 6)}$$

2) Menentukan Rentang Data

$$\text{Rentang Data} = \text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}$$

$$= 85 - 41$$

$$= 44$$

3) Menentukan Panjang Kelas

$$\text{Panjang Kelas Interval} = \text{Rentang Data} / \text{Jumlah Kelas}$$

$$= 44/6$$

$$= 7,33 \text{ (dibulatkan menjadi 7)}$$

4) Menghitung Distribusi Kecenderungan Variabel

$$\text{Mean Ideal (Mi)} = \frac{1}{2} (X \text{ max} + X \text{ min})$$

$$= \frac{1}{2} (85 + 41)$$

$$= 63$$

5) Menghitung Standar Deviasi Ideal

$$\text{Standar Deviasi Ideal (Sdi)} = \frac{1}{6} (X \text{ max} - X \text{ Min})$$

$$= \frac{1}{6} (85 - 41)$$

$$= \frac{1}{6} (44)$$

$$= 7,33 \text{ (dibulatkan menjadi 7)}$$

Dari perhitungan di atas, maka dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 20. Distribusi Frekuensi Variabel Sistem Penggajian

No	Interval Skor	Frekuensi
1	41 – 47	6
2	48 – 54	2
3	55 – 61	2
4	62 – 68	8
5	69 – 75	13
6	76 – 82	11
Jumlah		42

Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer

Setelah mendapatkan distribusi frekuensi variabel, maka selanjutnya dapat menentukan kecenderungan variabel dalam beberapa kategori. Perhitungan diatas meliputi penentuan nilai minimum (X_{min}) dan nilai maksimum (X_{max}), yang diperoleh nilai rata-rata ideal (M_i) sebesar 63 dan standar deviasi ideal (SD_i) sebesar 7. Oleh karena itu dapat dikategorikan menjadi 3 kelas sebagai berikut:

Penentuan Kategori:

$$\begin{aligned}\text{a) Baik} &= >\{M_i + 1 SD_i\} \\ &= >\{63 + 1 (7)\} \\ &= > 70\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{b) Cukup Baik} &= \{M_i - 1 (SD_i) \text{ s/d } \{M_i + 1 (SD_i)\}\} \\ &= \{63 - 1(7) \text{ s/d } \{63 + 1(7)\}\} \\ &= 56 \text{ s/d } 70\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{c) Rendah} &= <\{M_i - 1 SD_i\} \\ &= <\{63 - 1(7)\}\end{aligned}$$

$$= < 56$$

Selanjutnya variabel komitmen organisasi akan dikategorikan dalam tiga kategori berikut:

Tabel 21. Kategori Kecenderungan Data Variabel Sistem Penggajian

No	Kategori	Interval	Frekuensi	Frekuensi Relatif
1	Baik	> 70	24	57%
2	Cukup Baik	56 s/d 70	10	24%
3	Buruk	< 56	8	19%
Jumlah			42	100%

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan data pada tabel tersebut, dapat diketahui bahwa data responden terbanyak memiliki kategori baik sebanyak 57%, pada kategori cukup baik sebanyak 24% responden, sedangkan pada kategori buruk terdapat 19% responden. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Universitas Negeri Yogyakarta berada pada kategori baik.

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel variabel dalam penelitian memiliki sebaran distribusi normal atau tidak. Uji normalitas ini menggunakan teknik *Kolmogrov-Smirnov*. Jika variabel residual tidak terdistribusi normal, maka uji statistik t dan F menjadi tidak valid. Data dikatakan berdistribusi normal

apabila nilai signifikansi $> 0,05$. Berikut merupakan hasil perhitungan *Kolmogorov-Smirnov*:

Tabel 22. Hasil Uji Normalitas

Variabel	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>	<i>Asym.Sig. (2-tailed)</i>	Kesimpulan
<i>Unstandirized residual</i>	0,087	0,200	Normal

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan hasil uji normalitas pada tabel, diperoleh nilai *Asymp. Sig.* sebesar 0,200. Hasil tersebut lebih besar dari nilai *alpha* yaitu 0,05 sehingga dapat dikatakan bahwa data berdistribusi normal.

b. Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah setiap variabel independen memiliki hubungan linear atau tidak dengan variabel dependen. Pada penelitian ini uji linearitas menggunakan uji statistik F. Nilai F hitung dibandingkan dengan F tabel dengan taraf signifikansi 0,05 (5%). Apabila nilai F hitung lebih kecil atau sama dengan F tabel serta nilai signifikansi variabel bebas memiliki nilai yang lebih besar dari nilai signifikansi *Deviation from Linearity* (0,05) maka hubungan variabel independen terhadap variabel dependen dikatakan linear. Hasil uji linearitas sebagai berikut:

Tabel 23. Hasil Uji Linearitas

No	Hubungan Variabel	F _{Hitung}	Sig	Keterangan
1	Kepemimpinan (X ₁) – Kinerja Karyawan (Y)	1,772	0,120	Linear
2	Budaya Organisasi (X ₂) – Kinerja Karyawan (Y)	0,429	0,958	Linear
3	Sistem Penggajian (X ₃) – Kinerja Karyawan (Y)	1,941	0,079	Linear

Sumber: Data primer yang diolah

Hasil uji linearitas menunjukkan bahwa variabel independen Ekspektasi Pendapatan, Motivasi, Pendidikan Kewirausahaan, dan Norma Subyektif menghasilkan nilai Deviation from Linearity yang lebih besar dari 0,05. Nilai F hitung lebih kecil dari F tabel yaitu 2,85, jadi dapat disimpulkan hubungan masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen adalah linear.

c. Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas. Untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi heterokedastisitas atau tidak yaitu dengan melihat nilai signifikansi masing-masing variabel, apabila lebih besar dari 0,05 maka tidak terjadi heterokedastisitas, namun jika lebih kecil dari 0,05 maka terjadi heterokedastisitas. Hasil dari uji heterokedastisitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 24. Hasil Uji Heteroskedastisitas

No	Variabel	Signifikasi	Keterangan
1	Kepemimpinan	0,903	Tidak terjadi Heterokedastisitas
2	Budaya Organisasi	0,426	Tidak terjadi Heterokedastisitas
3	Sistem Penggajian	0,379	Tidak terjadi Heterokedastisitas

Sumber: Data primer yang diolah

Dari hasil uji heterokedastisitas pada tabel tersebut dapat diketahui bahwa nilai signifikansi variabel Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Sistem Penggajian lebih besar dari 0,05 sehingga tidak terjadi heterokedastisitas pada ketiga variabel tersebut.

d. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya multikolinieritas dengan menyelidiki besarnya interkorelasi antar variabel bebasnya. Ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat dari besarnya *Tolerance Value* dan *Variance Inflation Faktor* (VIF), yaitu jika *Tolerance Value* $\geq 0,10$ atau sama dengan nilai $VIF \leq 10$. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 25. Hasil Uji Multikolinieritas

No	Variabel	Perhitungan		Keterangan
		Tolerance	VIF	
1	Kepemimpinan	0,625	1,601	Tidak terjadi multikolinieritas
2	Budaya Organisasi	0,625	1,599	Tidak terjadi multikolinieritas
3	Sistem Penggajian	0,934	1,071	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber: Data Primer yang Diolah

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan semua variabel bebas mempunyai nilai $Tolerance \geq 0,10$ dan nilai $VIF \leq 10$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel bebas dalam penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas.

D. Uji Hipotesis

1. Regresi Linier Sederhana

- a. Hipotesis pertama (H1) menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh positif Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha UNY)”. Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi linear sederhana dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 26. Rangkuman Hasil Regresi Hipotesis Pertama

Model Regresi	Keterangan	Koefisien Regresi	T Hitung	Sig
1	Konstanta	29,719	4,013	0,000
	X ₁	0,042	0,193	0,848
	R square = 0,001			

Sumber: Data primer yang diolah

Pengujian hipotesis pertama menggunakan analisis regresi linear sederhana menghasilkan nilai $R\ Square$ sebesar 0,01. Hasil tersebut menunjukkan bahwa 0,1% variabel dependen Kinerja Karyawan Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Universitas Negeri Yogyakarta dipengaruhi oleh variabel Independen Kepemimpinan, kemudian sisanya sebesar 99,9%

dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Dari tabel rangkuman pengujian hipotesis pertama, persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Y = 29,719 + 0,042 X_1$$

Persamaan tersebut memiliki arti bahwa nilai koefisien Kepemimpinan bernilai positif, intepretasinya yaitu semakin tinggi Kepemimpinan maka semakin tinggi pula Kinerja Karyawan pada Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha UNY. Hal tersebut juga menunjukkan apabila nilai Kepemimpinan (X_1) mengalami peningkatan sebesar 1 poin, maka nilai Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,042 poin.

Hipotesis pertama dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Universitas Negeri Yogyakarta) ditolak, karena Kepemimpinan memiliki t hitung sebesar 0,183 dimana nilai tersebut lebih kecil daripada nilai t tabel sebesar 2,022 dan tidak terjadi signifikansi dimana nilai signifikansi yang dimiliki sebesar 0,848 lebih besar daripada 0,05.

- b.** Hipotesis kedua (H_2) menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi

Kasus pada Karyawan Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha UNY)”. Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi linear sederhana dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 27. Rangkuman Hasil Regresi Hipotesis Kedua

Model Regresi	Keterangan	Koefisien Regresi	T Hitung	Sig
1	Konstanta	16,738	4,721	0,000
	X ₂	0,324	4,091	0,000
	R square = 0,544			

Sumber: Data primer yang diolah

Pengujian hipotesis kedua menggunakan analisis regresi linear sederhana menghasilkan nilai *R Square* sebesar 0,544. Hasil tersebut menunjukkan bahwa 54,4% variabel dependen Kinerja Karyawan Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Universitas Negeri Yogyakarta dipengaruhi oleh variabel Independen Budaya Organisasi, kemudian sisanya sebesar 45,6% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Dari tabel rangkuman pengujian hipotesis kedua, persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Y = 16,738 + 0,324 X_2$$

Persamaan tersebut memiliki arti bahwa nilai koefisien Budaya Organisasi bernilai positif, intepretasinya yaitu semakin tinggi Budaya Organisasi maka semakin tinggi pula Kinerja Karyawan pada Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha UNY. Hal tersebut juga

menunjukkan apabila nilai Budaya Organisasi (X_2) mengalami peningkatan sebesar 1 poin, maka nilai Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,324 poin.

Hipotesis kedua dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Universitas Negeri Yogyakarta) diterima, karena Budaya Organisasi memiliki t hitung sebesar 4,091 dimana nilai tersebut lebih besar daripada nilai t tabel sebesar 2,022 dan terjadi signifikansi dimana nilai signifikansi yang dimiliki sebesar 0,00 lebih kecil daripada 0,05.

- c. Hipotesis ketiga (H_3) menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh positif Sistem Penggajian terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha UNY)”. Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi linear sederhana dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 28. Rangkuman Hasil Regresi Hipotesis Ketiga

Model Regresi	Keterangan	Koefisien Regresi	T Hitung	Sig
1	Konstanta	23,753	8,615	0,000
	X_3	0,111	2,726	0,009
	R square = 0,157			

Sumber: Data primer yang diolah

Pengujian hipotesis ketiga menggunakan analisis regresi linear sederhana menghasilkan nilai *R Square* sebesar 0,157. Hasil tersebut menunjukkan bahwa 15,7% variabel dependen Kinerja Karyawan Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Universitas Negeri Yogyakarta dipengaruhi oleh variabel Independen Sistem Penggajian, kemudian sisanya sebesar 84,3% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Dari tabel rangkuman pengujian hipotesis kedua, persamaan regresinya sebagai berikut:

$$Y = 23,753 + 0,111 X_3$$

Persamaan tersebut memiliki arti bahwa nilai koefisien Sistem Penggajian bernilai positif, intepretasinya yaitu semakin tinggi Sistem Penggajian maka semakin tinggi pula Kinerja Karyawan pada Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha UNY. Hal tersebut juga menunjukkan apabila nilai Sistem Penggajian (X_3) mengalami peningkatan sebesar 1 poin, maka nilai Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,111 poin.

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif Sistem Penggajian terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Universitas Negeri Yogyakarta) ditolak, karena Sistem

Penggajian memiliki t hitung sebesar 2,726 dimana nilai tersebut lebih besar daripada nilai t tabel sebesar 2,022 namun dengan nilai signifikansi yang dimiliki sebesar 0,09 lebih besar daripada 0,05 dimana dapat disimpulkan pada variabel Sistem Penggajian tidak terjadi signifikansi.

2. Regresi Linier Berganda

Regresi linear berganda dilakukan untuk menguji hipotesis keempat yaitu Terdapat pengaruh positif Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Sistem Penggajian terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha UNY). Hipotesis keempat dalam penelitian ini diuji menggunakan analisis regresi linear berganda. Rangkuman hasil analisis regresi linear berganda variabel Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2), dan Sistem Penggajian (X_3), secara bersama-sama dan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha UNY ditunjukkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 29. Rangkuman Hasil Regresi Hipotesis Keempat

Keterangan	Koefisien Regresi
Konstanta	28,459
X_1	0,095
X_2	0,466
X_3	- 0,712
R Square	0,542
F Hitung	15,010
Sig F	0,00

Sumber: Data primer yang diolah

Pengujian hipotesis keempat dengan analisis regresi linear berganda menghasilkan R Square sebesar 0,542 yang memiliki arti bahwa variabel independen Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Sistem Penggajian berpengaruh sebesar 54,2% terhadap Kinerja Karyawan Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha UNY sedangkan 45,8% dipengaruhi oleh variabel diluar penelitian. Berikut persamaan regresi dari hasil pengujian hipotesis kelima:

$$Y = 28,459 + 0,095X_1 + 0,466X_2 - 0,712X_3$$

Persamaan tersebut memiliki arti bahwa secara individu Kepemimpinan memberikan nilai koefisien 0,095, Budaya Organisasi 0,466, dan Sistem Penggajian -0,721. Maka dapat disimpulkan apabila ketiga variabel independen diuji secara bersama-sama menunjukkan Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan Sistem Penggajian berpengaruh negatif terhadap Kinerja Karyawan.

Nilai signifikansi F pada penelitian ini sebesar $0,00 < \alpha = 0,05$, hasil tersebut menunjukkan bahwa variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan sistem penggajian yang digunakan dalam penelitian ini secara simultan memiliki pengaruh terhadap variabel dependen. Hal ini berarti model yang digunakan pada penelitian ini adalah layak (fit).

Oleh karena itu dapat disimpulkan hipotesis keempat yang menyatakan terdapat pengaruh positif Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Sistem Penggajian terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Universitas Negeri Yogyakarta) diterima, karena pada memiliki F hitung sebesar 15,010 yang lebih besar daripada F tabel sebesar 2,85, serta nilai signifikansi sebesar 0,00 lebih kecil daripada 0,05.

E. Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menguji Pengaruh Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Sistem Penggajian (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Universitas Negeri Yogyakarta).

Tabel 30. Instrument Data Penelitian

	NO	Nama Departemen				Total Variabel X
		UNY Hotel	UNY Tour and Travel	UNY Qua	UNY Auto Care	
Kepemimpinan (X_1)	11	104	4	5	23	136
	12	94	4	6	25	129
	13	98	3	6	24	131
	14	97	3	6	25	131
	15	94	3	6	23	126
	16	99	3	6	23	131
	17	97	3	6	22	128
	18	102	4	7	23	136
	19	100	4	6	21	131
	20	97	4	6	21	128
	21	96	3	6	24	129
	22	98	3	5	27	133
Rerata X_1		98	3,42	5,92	23,42	

	NO	Nama Departemen				Total Variabel X
		UNY Hotel	UNY <i>Tour and Travel</i>	UNY Qua	UNY <i>Auto Care</i>	
Budaya Organisasi (X ₂)	23	101	3	6	22	132
	24	97	4	6	21	128
	25	101	4	6	24	135
	26	104	4	5	23	136
	27	100	4	6	25	135
	28	101	4	6	24	135
	29	108	4	6	27	145
	30	113	4	5	25	147
	31	109	4	6	26	145
	32	85	4	7	21	117
	33	89	4	5	23	121
	34	101	4	6	23	134
	35	100	4	6	21	131
	36	93	4	6	22	125
Rerata X₂		100,70	3,93	5,85	13,42	
Sistem Penggajian (X ₃)	37	74	2	4	20	100
	38	91	3	5	23	122
	39	66	2	4	21	93
	40	70	2	4	20	96
	41	78	2	4	22	106
	42	74	2	4	20	100
	43	79	2	3	20	104
	44	82	3	5	21	111
	45	88	3	6	20	117
	46	81	3	6	21	111
	47	88	4	6	18	116
	48	73	3	5	21	102
	49	91	3	5	23	122
	50	86	4	5	22	117
	51	90	4	5	22	121
	52	87	4	6	23	120
	53	89	4	6	22	121
	54	87	4	6	22	119
	55	95	4	6	24	129
	56	107	4	5	24	140
	57	96	4	6	24	130
	58	98	4	6	23	131
	59	100	4	6	25	135
	60	95	4	6	25	130
Rerata X₃		86,04	3,25	5,16	21,78	

Berdasarkan hasil analisis di atas beserta data dari tabel data instrument penelitian, maka pembahasan tentang hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Universitas Negeri Yogyakarta)

Hasil penelitian mendukung hipotesis pertama yang menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan (X_1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha UNY). Pengujian hipotesis pertama menghasilkan nilai koefisien regresi 0,042. Hal tersebut menunjukkan bahwa setiap kenaikan Gaya Kepemimpinan sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan CV. Multi UNY Utama sebesar 0,042 satuan. Variabel Kepemimpinan memiliki nilai t hitung sebesar 0,183 dimana angka tersebut lebih kecil dari t tabel yaitu sebesar 2,022 serta memiliki nilai signifikansi 0,848 dimana nilai tersebut lebih besar dari 0,05 atau dapat dikatakan tidak mengalami signifikansi. Sehingga sesuai dengan uraian tersebut hipotesis pertama yang menyatakan terdapat pengaruh positif Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Universitas Negeri Yogyakarta) ditolak.

Seperti yang dijelaskan pada tabel 30, pada kolom variabel Kepemimpinan (X_1) total pernyataan yang memiliki skor paling rendah yaitu butir pernyataan nomor 15. Dimana dapat disimpulkan bahwa atasan mereka kurang memperhatikan pentingnya nilai-nilai karyawan dalam mengkomunikasikan tujuan yang ingin dicapai. Kurang terjalinnya komunikasi yang baik antara pimpinan dengan karyawan dalam menjelaskan tujuan apa yang akan dicapai oleh perusahaan menjadi permasalahan yang dominan. Apabila penjelasan tentang tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan tidak tersampaikan dengan jelas maka akan menghambat pencapaian tujuan tersebut. Sedangkan perusahaan kinerjanya dapat dinilai baik apabila tujuan yang mereka canangkan dapat tercapai.

Hasil dari perhitungan rerata variabel X_1 menunjukkan dimana, rerata paling rendah terdapat di departemen *UNY Tour and Travel* disusul oleh *UNY Qua* kemudian *UNY Auto Care*, sedangkan *UNY Hotel* memiliki nilai rerata yang baik. Perhatian khusus ditujukan kepada ketiga departemen yang memiliki rerata rendah, dimana mereka harus memperhatikan dan meningkatkan komunikasi dengan karyawan tentang penjelasan tujuan yang akan dicapai dari perusahaan. Pendekatan secara khusus dan menarik harus dilakukan oleh pimpinan agar karyawan mereka dapat memahami apa tujuan yang akan dicapai dari perusahaan mereka, yang pada nantinya menjadi tolok ukur bagi karyawan dalam berkinerja.

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Hendriawan (2014) yang menyatakan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Kepemimpinan berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi. Kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati dalam berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Universitas Negeri Yogyakarta)

Hasil penelitian mendukung hipotesis kedua yang menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi (X_2) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha UNY). Pengujian hipotesis kedua menghasilkan nilai koefisien regresi 0,324. Hal tersebut menunjukkan bahwa setiap kenaikan Budaya Organisasi sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan Minat Kinerja Karyawan

CV. Multi UNY Utama sebesar 0,324 satuan. Variabel Budaya Organisasi memiliki nilai t hitung sebesar 4,091 dimana angka tersebut lebih besar dari t tabel yaitu sebesar 2,022 serta memiliki nilai signifikansi 0,00 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05. Sesuai dengan uraian tersebut hipotesis kedua dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Universitas Negeri Yogyakarta) diterima.

Seperti yang dijelaskan pada tabel 30, pada kolom variabel Budaya Organisasi (X_2) total pernyataan yang memiliki skor paling tinggi yaitu butir pernyataan nomor 30. Dimana dapat disimpulkan bahwa para karyawan termotivasi menjadi karyawan yang baik dengan mengisi jam kerja untuk menyelesaikan kepentingan pribadi. CV. Multi UNY Utama adalah usaha yang bergerak dibidang jasa, maka pelayanan terhadap pelanggan yang menjadi acuan mereka. Rasa nyaman dari pelanggan adalah tujuan yang mereka harus dapatkan agar para pelanggan tetap menggunakan jasa yang mereka sediakan. Maka dari itu CV. Multi UNY Utama memfokuskan kepuasan pelanggan dengan memberikan berbagai macam pelayanan dan fasilitas yang memadai. Maka karyawan akan memaksimalkan pelayanan mereka terhadap pelanggan, tidak ada waktu untuk menunda-nunda pekerjaan,

Sedangkan butir pernyataan yang memiliki skor paling rendah yaitu nomor 32, yang menyatakan bahwa karyawan belum bisa monomer satukan kepentingan perusahaan dibandingkan kepentingan pribadi. Keadaan ini dapat merugikan perusahaan apabila sedang mengalami permasalahan atau kendala, kemungkinan dimana karyawan kurang simpatik dengan permasalahan yang ada di perusahaan sangat memungkinkan. Maka pimpinan memiliki tugas untuk menekankan kepada karyawan bahwa mereka harus monomer satukan kepentingan perusahaan terutama bila sedang terjadi kendala, karyawan harus segera menyelesaikan dan menemukan jalan keluar dari permasalahan yang sedang terjadi. Untuk meningkatkan kemauan dari karyawan pimpinan juga dapat memberikan insentif yang lebih atas kerja keras yang lebih yang sudah dilakukan oleh karyawan.

Hasil dari perhitungan rerata variabel X_2 menunjukkan dimana, rerata paling tinggi terdapat di departemen UNY Hotel, disusul oleh UNY *Auto Care* kemudian UNY *Qua*, sedangkan UNY *Tour and Travel* memiliki nilai rerata yang rendah. Perhatian khusus ditujukan kepada UNY *Tour and Travel* departemen yang memiliki rerata paling rendah, dimana mereka harus memperhatikan dan memotivasi karyawan agar mereka mengisi waktu luang yang ada dengan menyelesaikan pekerjaan mereka, Pendekatan secara khusus dan menarik harus dilakukan oleh pimpinan untuk menumbuhkan pola pikir bagi karyawan yaitu “*time is money*”, maka para karyawan

sangat menghargai waktu yang mereka miliki. Apabila ada waktu kosong tidak hanya mereka gunakan untuk bersantai-santai tapi langsung dengan menyelesaikan semua tugas yang ada. Serta dari disiplin kerja tersebut budaya untuk tidak menunda-nunda pekerjaan sangat baik apabila selalu diterapkan pada perusahaan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Aput Ivan Alindra (2015) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Budaya organisasi tidak akan menjadi efektif tanpa adanya hubungan yang baik antar karyawan. Untuk membangun budaya organisasi, semua pelaku organisasi harusnya memiliki perasaan membutuhkan dan melaksanakan pekerjaan dengan hati yang ikhlas. Dengan memiliki perasaan tersebut setiap karyawan akan bekerja dengan penuh tanggung jawab untuk mengerjakan apa yang sudah menjadi beban kerjanya, sehingga semua karyawan bisa terlibat aktif dalam mencapai tujuan dari organisasi.

3. Pengaruh Sistem Penggajian terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Universitas Negeri Yogyakarta)

Hasil penelitian mendukung hipotesis ketiga yang menunjukkan bahwa variabel Sistem Penggajian (X_3) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Unit Bisnis CV. Multi UNY

Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha UNY). Pengujian hipotesis ketiga menghasilkan nilai koefisien regresi 0,111. Hal tersebut menunjukkan bahwa setiap kenaikan Sistem Penggajian sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan Minat Kinerja Karyawan CV. Multi UNY Utama sebesar 0,111 satuan. Variabel Sistem Penggajian memiliki nilai t hitung sebesar 2,726 dimana angka tersebut lebih besar dari t tabel yaitu sebesar 2,022 serta memiliki nilai signifikansi 0,09 dimana nilai tersebut lebih besar dari 0,05. Sesuai dengan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan terdapat pengaruh positif Sistem Penggajian terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Universitas Negeri Yogyakarta) ditolak.

Seperti yang dijelaskan pada tabel 30, pada kolom variabel Sistem Penggajian (X_3) total pernyataan yang memiliki skor paling rendah yaitu butir pernyataan nomor 39. Dimana dapat disimpulkan bahwa sistem penggajian di perusahaan belum adil jika dibandingkan dengan karyawan lain dalam satu departemen. Pimpinan yang menetapkan insentif khusus untuk karyawan yang memiliki kinerja yang lebih dibandingkan dengan karyawan lain memunculkan ketidak sinambungan antar karyawan. Kemampuan dari karyawan yang berbeda-beda menjadikan hanya karyawan yang memiliki kemampuan lebih yang bisa mendapatkan insentif lebih pula, sedangkan karyawan

yang hanya memiliki kinerja pas-pasan dan tidak memiliki kemauan yang lebih hanya bisa melihat karyawan lainnya mendapatkan insentif lebih. Rasa iri yang dimiliki oleh karyawan pasti akan muncul, pimpinan harus meminimalisir kemungkinan ini dengan berbagai cara pendekatan. Tanamkan budaya untuk saling belajar antar karyawan, supaya jika ada karyawan yang kurang dalam suatu keahlian dapat dibantu oleh karyawan lainnya.

Hasil dari perhitungan rerata variabel X_3 menunjukkan dimana, rerata paling rendah terdapat di departemen *UNY Tour and Travel* disusul oleh *UNY Qua* kemudian *UNY Auto Care*, sedangkan *UNY Hotel* memiliki nilai rerata yang baik. Perhatian khusus ditujukan kepada ketiga departemen yang memiliki rerata rendah, dimana mereka harus memotivasi para karyawan khususnya karyawan yang memiliki kinerja yang kurang dan pas-pasan agar mereka mau untuk belajar meningkatkan kinerjanya kepada karyawan lain yang memiliki kinerja lebih baik. Hal tersebut ditujukan agar tidak terjadi lagi kesenjangan di antara pada karyawan di dalam satu departemen.

Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Istiana Syaumi (2008) yang menyatakan bahwa salah satu sasaran penting dalam rangka manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi yang bersangkutan yang lebih lanjut akan meningkatkan prestasi kerja. Dengan kepuasan kerja tersebut diharapkan pencapaian

tujuan organisasi akan lebih baik dan akurat. Salah satu faktor yang memungkinkan tumbuhnya kepuasan kerja yang dimaksud adalah pengaturan yang tepat dan adil atas pemberian kompensasi kepada para karyawan.

4. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Sistem Penggajian terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Universitas Negeri Yogyakarta)

Hasil penelitian mendukung hipotesis keempat yang menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Sistem Penggajian (X_3) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Pengujian hipotesis keempat menghasilkan nilai F hitung 15,010 dimana nilai tersebut lebih besar dari F tabel yaitu 2,85 dengan nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Sesuai dengan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Sistem Penggajian berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha UNY, sehingga hipotesis keempat yang menyatakan terdapat pengaruh positif Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Sistem Penggajian terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Universitas Negeri Yogyakarta) diterima.

Ketiga variabel Independen tersebut masing-masing memiliki pengaruh yang sangat besar untuk Kinerja Karyawan di suatu perusahaan. Kesenambungan antara pemimpin perusahaan yang memiliki sikap pemimpin yang baik, tegas namun dapat mengayomi karyawannya sangat diperlukan perusahaan lebih lagi bagi para karyawan. Pemimpin yang mau mendengarkan dan menindak lanjuti aspirasi dari karyawannya pastilah memiliki penilaian yang positif dari karyawannya. Tumbuhnya rasa nyaman dalam lingkungan kerja yang dihasilkan dari pemimpin yang bertanggungjawab tinggi bagi karyawan dan perusahaannya pastilah mendukung mereka untuk meningkatkan kinerja mereka agar semakin lebih baik lagi

Dibarengi dengan budaya organisasi yang kuat, dimana kekompakan yang dimiliki oleh keseluruhan bagian dari perusahaan juga harus dikompakkan. Menanamkan nilai kepada masing-masing individu agar selalu memberikan yang terbaik untuk mencapai tujuan perusahaan. Tujuan utama yaitu peningkatan omset perusahaan, menjadikan karyawan harus menggali kinerja yang mereka miliki agar omset perusahaan bertambah. CV. Multi UNY Utama yang berdiri sebagai perusahaan yang menyediakan jasa, monomer satuan pelayanan yang membuat konsumen merasa nyaman dan dapat tetap menggunakan jasa dari CV. Multi UNY Utama.

Tidak hanya menuntut dari karyawan saja namun perusahaan juga harus memberikan balas jasa atau menghargai kinerja yang sudah

karyawan berikan sesuai dengan kemampuan mereka. Tidak hanya dengan nominal yang alakadarnya namun juga harus diperhitungkan dengan sebaik-baiknya dengan memperhatikan berbagai macam aspek pendukungnya. Berdasarkan hasil analisis maka dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Sistem Penggajian secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

F. Keterbatasan Penelitian

Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

1. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner, sehingga data yang terkumpul hanya memberikan gambaran mengenai pendapat karyawan terhadap Kinerja Karyawan. Oleh karena itu, peneliti tidak dapat melakukan control terhadap jawaban responden yang tidak menunjukkan keadaan sebenarnya. Data yang dihasilkan dari kuesioner ada kemungkinan terjadinya bias, hal tersebut disebabkan karena adanya perbedaan persepsi antara peneliti dengan responden terhadap pertanyaan yang diajukan. Bias pada data akan menghasilkan kesimpulan penelitian yang kurang representative dengan keadaan yang sebenarnya.
2. Keadaan responden yang sebagian besar memiliki tingkat pendidikan yang rendah yaitu hanya lulusan SD dan SMP menjadi salah satu kendala. Dikarenakan pengetahuan yang kurang maka responden kurang bisa memahami butir-butir instrumen yang ditanyakan dalam

kuesioner maka responden memberikan tanggapan yang tidak sebenarnya atau hanya mencontoh jawaban dari responden lainnya.

3. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa selain Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Sistem Penggajian terdapat faktor lain yang berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengemangan Usaha UNY. Variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Sistem Penggajian hanya dapat menjelaskan variabel dependen Kinerja Karyawan masing-masing sebesar 0,01%, 54,4%, 15,7% Masih terdapat faktor lain di luar penelitian ini yang dapat menjelaskan variabel dependen Kinerja Karyawan Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengemangan Usaha UNY.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Sistem Penggajian terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan di Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Universitas Negeri Yogyakarta adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh negatif Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha UNY. Hal tersebut terbukti dari hasil t hitung variabel Gaya Kepemimpinan memiliki nilai 0,183 dimana nilai tersebut lebih kecil dari t tabel yaitu 2,022 dengan nilai signifikansi 0,848 lebih besar dari 0,05 serta koefisien regresi bernilai positif sebesar 0,042. Semakin rendah Gaya Kepemimpinan maka akan semakin buruk/rendah pula Kinerja Karyawan Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha UNY.
2. Terdapat pengaruh positif Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha UNY. Hal tersebut terbukti dari hasil t hitung variabel Budaya Organisasi memiliki nilai 4,091 dimana nilai tersebut lebih besar dari t tabel yaitu 2,022 dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 serta koefisien regresi bernilai positif sebesar

0,324. Semakin tinggi Budaya Organisasi maka akan semakin tinggi pula Kinerja Karyawan Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha UNY..

3. Terdapat pengaruh negatif Sistem Penggajian terhadap Kinerja Karyawan Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha UNY. Hal tersebut terbukti dari hasil t hitung variabel Sistem Penggajian memiliki nilai 2,726 dimana nilai tersebut lebih besar dari t tabel yaitu 2,022 dengan nilai signifikansi 0,09 lebih besar dari 0,05 serta koefisien regresi bernilai positif sebesar 0,111. Semakin rendah Sistem Penggajian maka akan semakin buruk/rendah pula Kinerja Karyawan Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha UNY.
4. Terdapat pengaruh positif Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Sistem Penggajian secara simultan terhadap Kinerja Karyawan Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha UNY. Hal tersebut karena hasil analisis menghasilkan nilai F hitung 15,010 dimana nilai tersebut lebih tinggi dari F tabel sebesar 2,85 serta nilai signifikansi 0,000 lebih rendah dari 0,05. Secara individu variabel Gaya Kepemimpinan memberikan nilai koefisiensi sebesar 28,459, Budaya Organisasi sebesar 0,095 dan Sistem Penggajian sebesar -0,712 untuk Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi bernilai positif sedangkan Sistem Penggajian bernilai negatif. Semakin tinggi Gaya Kepemimpinan, semakin tinggi

Budaya Organisasi, dan semakin tinggi Sistem Penggajian maka akan meningkatkan Kinerja Karyawan Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha UNY.

B. Saran

Saran yang bisa disampaikan dari hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagi Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama
 - a. Atasan (manajer) diharapkan untuk lebih mampu berkomunikasi dengan baik pada karyawan di perusahaan untuk menjelaskan dengan seksama tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan. Penyampaian tujuan perusahaan yang tidak jelas akan menyebabkan tidak maksimalnya pencapaian tujuan dari perusahaan. Sebuah perusahaan diukur kesuksesannya apabila tujuan yang dicanangkan tercapai.
 - b. Organisasi hendaknya dapat meningkat atau mengarahkan para karyawan agar perusahaan menjadi perhatian penting bagi mereka. Keberlangsungan perusahaan dapat berjalan dengan lancar apabila para karyawan selalu ada dalam berbagai macam keadaan di perusahaan, terutama apabila ada hambatan yang terjadi.
 - c. Pada variabel sistem penggajian masih perlu adanya perhatian khusus terhadap karyawan yang memiliki kinerja kurang, karena mereka tidak bisa mendapatkan insentif lebih dibandingkan dengan karyawan yang memiliki kinerja di atas rata-rata. Pimpinan harus menumnuhkan rasa saling melengkapi dan bantu

membantu antar karyawan, dimana karyawan yang memiliki kinerja yang kurang dapat meminta bantuan untuk belajar kepada karyawan yang memiliki kinerja lebih baik.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

- a. Penelitian diharapkan dapat menggunakan subjek lebih dari satu ataupun membandingkan antara satu perusahaan dengan perusahaan lain seperti perusahaan swasta dan instansi negeri, sehingga data penelitian lebih variatif dan kemampuan generalisasi lebih baik.
- b. Dalam penelitian selanjutnya sebaiknya peneliti lebih memperhatikan pertanyaan yang diajukan sehingga tidak menimbulkan bias dengan memberikan pertanyaan kepada pihak kedua atau atasan yang mengetahui hasil kerja dari responden.
- c. Dalam penelitian selanjutnya peneliti sebaiknya memperhatikan instrumen yang digunakan dengan cara, misalnya membuat kuesioner yang menarik atau berwarna, memberikan hadiah untuk responden, dan lain hal sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M. (1999). Manajemen Sumber Daya Manusia Terjemahan Sofyan.
- Ardana, I.C. (2009). Etika Bisnis dan Profesi. Jakarta : Salemba Empat.
- Arep dan Tanjung, H. (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Universitas Trisakti.
- Baihaqi, F. M. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. Studi Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta. *Skripsi*. Universitas Diponegoro.
- Danang, Sunyoto. 2011. Metodologi Penelitian Ekonomi, Cetakan Pertama. CAPS. Yogyakarta.
- Dewi, I.P. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Konveksi Cipta Karsa Anugerah Pati.
- Neuner, H.G. (1999). Angewandte Linguistik für den Fremdesprachlichen Deutschunterricht. München : Langendscheidt.
- Ghozali, I. (2011). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Sess. Cetakan ke empat. Semarang : UNDIP.
- Gomes, F.C. (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Hadi, Sutrisno. (2004). Metodologi Research Jilid 3. Yogyakarta : Andi.
- Haryadi, Sarjono & Winda Julianita. (2011). SPSS vs LISREL (sebuah pengantar, aplikasi untuk riset). Jakarta : Salemba empat.
- Hendriawan. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Wimitra Multiguna Sejahtera di Kabupaten Konawe Utara Provinsi Sulawesi Tenggara.
- Hersey. (2004). Kunci Sukses Pemimpin Situasional. Jakarta: Delaprasata.
- Ivan, A.I. (2015). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Depok Sports Centre. *Skripsi*. Universitas Negeri Yogyakarta.

- Kartono, K. (2013). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kemenpar. (2009). Undang-undang No. 10 tahun 2009. Tentang Kepariwisata.
- Kemenrisetdikti. (2013). Undang-undang No. 58 tahun 2013. Tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum.
- Kiptiyah, M. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. MADU BARU PG/PS MADUKISMO. *Skripsi*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Luthan, F (2006). *Perilaku Organisasi*. Diterjemahkan oleh Vivin Andika Yuwono dkk. Edisi Pertama, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mahmudi, (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mangkunegara, A.P. (2000). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rafiak Aditama.
- _____ (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mariam, R. (2009). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Tesis*. Universitas Diponegoro.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2005). *Akuntansi Biaya*. Edisi Kelima. Yogyakarta ; UPPAMP YKPN Universitas Gajah Mada.
- _____ (2015). *Perilaku Organisasi Dan Kepemimpinan Pelayanan*. Bandung. Alfabeta.
- _____ (2001). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa* Edisi Ketiga. Salemba Empat. Jakarta.
- _____ (2016). *Sistem Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Munandar, A.S. (2012). *Peran Budaya Organisasi dalam Peningkatan Unjuk Kerja Perusahaan*. Jakarta: PT Salemba Empat.

- Nurmiyati, E. (2011). Hubungan Pemberian *Reward* dan *Punishment* dengan Kinerja Karyawan Pada BPRS Harta Insan Karimah. *Skripsi*. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Pabundu, T.M. (2006). Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____ (2010). Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, Cetakan ke-3. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Permana, P.D. (2015). Pengaruh Sistem Penggajian dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Diambil dari: ejournal.stiesia.ac.id pada tanggal 5 November 2016.
- Prawirosentono, S. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia Kebijakan Kinerja Karyawan”. Yogyakarta:BPFE.
- _____ (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE.
- Priyatno, D. (2013). Mandiri Belajar Analisis Data Dengan SPSS. Mediakom.
- Rezky, A.N. (2013). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Nilai Perusahaan dengan Profitabilitas sebagai Variabel Intervening (Studi pada Perusahaan Manufaktur yang Listed di BEI). Skripsi FEB UNDIP.
- Riani, A. L. (2011). *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rivai, Vethzal & Basri. (2005). *Peformance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Sari, D.N. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Pramuniaga PT. MIROTA Kampus Yogyakarta. *Skripsi*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Sashkin, Marshal, Molly G. Sashkin. (2011). *Prinsip-prinsip Kepemimpinan*. Jakarta: Erlangga.
- Sobirin, A. (2009). Budaya Organisasi. Yogyakarta. UPP STIM YKPN.
- Sondang P.S. (1995). Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta, PT. Elek Media Kompetindo.
- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.

- _____ (2009). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- _____ (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- _____ (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta.
- _____ (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- _____ (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto. (2006). *Metode Penelitian Sosial*. Surakarta : UNS Press.
- Sutrisno, E. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Syaumi, I. (2008). *Kajian Dampak Sistem Penggajian Terhadap Kinerja Karyawan – Studi Kasus di PT. Mitrasatya Perkasautama*, Jakarta.
- Thoha, M. (1990). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali Press.
- _____ (2012). *Perilaku Organisasi. Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Tjiptono, F. (2006). *Manajemen Jasa*. Edisi Pertama. Yogyakarta : Andi.
- Umam, K. (2010). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Pustaka Setia.
- Umar, H. (2002). *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Cetakan kedua. Gramedia. Pustaka Utama, Jakarta.
- _____ (2011). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Widyatmini, dan Luqman Hakim. (2008). *Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi, dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Depok*.
- Winarno, S. dan Ismaya, S. (2003). *Kamus Besar Ekonomi*. Bandung: Pustaka Grafika.
- Wuradji. (2006). *Panduan penelitian Survei*. Yogyakarta: Lembaga Penelitian Universitas Negeri Yogyakarta.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Pedoman Wawancara

DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA

DAFTAR PERTANYAAN KARYAWAN

A. KINERJA KARYAWAN

1. Apakah anda menyukai pekerjaan dan posisi anda saat ini?
2. Sejauh ini apakah kinerja yang anda lakukan apakah sudah maksimal? Jika iya, berikan alasannya?
3. Sejauh ini apakah anda sudah bekerja secara disiplin? Ex: pembagian tugas, presensi kehadiran
4. Sejauh ini dalam menyelesaikan pekerjaan anda berpacu pada efektivitas atau kuantitas? Mengapa demikian?
5. Sejauh ini apakah pekerjaan yang diberikan kepada anda diselesaikan dengan kesadaran tanggung jawab atau ada unsur keterpaksaan?
6. Apakah anda berusaha untuk memberikan inovasi baru bagi perusahaan agar bisa semakin berkembang?
7. Hal-hal apa saja yang dapat memotivasi anda untuk menghasilkan kinerja yang maksimal?
8. Apakah anda tertantang untuk memiliki kinerja di atas karyawan lainnya? Berikan alasannya?

B. GAYA KEPEMIMPINAN

1. Menurut anda apakah pemimpin anda saat ini sudah menjalankan tugasnya dengan baik?
2. Apakah sosok pemimpin yang anda inginkan sudah ada di dalam diri manajer anda saat ini?
3. Apakah perintah dari pimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja anda?
4. Apakah pimpinan anda mendikte seluruh pekerjaan yg harus anda kerjakan? Atau hanya memberikan arahan dan memberikan sepenuhnya tanggungjawab terhadap karyawan?
5. Apakah selama ini pemimpin anda sering memberikan motivasi agar kinerja anda semakin meningkat? Jika ya berikan contohnya!

6. Menurut anda apakah pimpinan anda memiliki hubungan komunikasi yang baik dengan karyawan?
7. Menurut anda apakah pimpinan anda sudah memiliki sikap yang baik dalam mengendalikan bawahannya?
8. Apakah selama ini pimpinan anda berlaku seenaknya sendiri dalam memberikan tugas?
9. Apakah ada permasalahan yg pelik antara manajer anda dengan para karyawan?

C. BUDAYA ORGANISASI

1. Apakah dalam perusahaan karyawan didorong untuk inovatif dan berani untuk mengambil resiko?
2. Apakah dalam perusahaan penilaian kadar seberapa jauh karyawan diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian yang rinci/detail sangat diutamakan? Jika ya, berikan alasannya!
3. Dalam orientasi hasil, seberapa jauh pimpinan berfokus apakah pada output (hasil) atau pada cara mencapai hasil itu?
4. Dalam orientasi karyawan, seberapa jauh keputusan perusahaan/organisasi turut mempengaruhi orang-orang yang ada dalam organisasi?
5. Dalam orientasi tim (hubungan sesama karyawan), apakah seluruh pekerjaan selama ini diselesaikan dalam tim atau lebih ke perorangan?
*terutama UNY Auto-care
6. Sejauh ini bagaimana kondisi karyawan dalam kadar kerjanya? Apakah sering terjadi persaingan atau malah kerjasama?
7. Apakah selama ini menurut anda para karyawan merasa komit dan loyal pada organisasi?
8. Apakah selama ini di dalam perusahaan dilakukan musyawarah dan kebersamaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan dan penghormatan kepada karyawan?
9. Apakah sejauh ini semua kegiatan berorientasi kepada misi atau tujuan organisasi? Apa pandangan anda tentang visi dan misi perusahaan?

10. Apakah sejauh ini dilakukan koordinasi, integrasi, dan konsistensi untuk menstabilkan kegiatan-kegiatan perusahaan?

D. SISTEM PENGGAJIAN

1. Menurut anda apakah sistem penggajian yang saat ini dilaksanakan sudah sesuai dengan yang anda sendiri sebagai karyawan inginkan?
2. Apakah anda puas dengan upah yang sudah anda terima?
3. Apakah menurut anda jumlah gaji yang anda terima sangat berpengaruh dengan kinerja anda?
4. Apakah pekerjaan yang anda lakukan hanya berorientasi pada gaji atau memang karena anda jug mencintai pekerjaan anda?
5. Pernahkah ada permasalahan ttg sistem penggajian di perusahaan? Jika ada jelaskan!
6. Apa yang anda harapkan untuk kedepannya dalam aspek sistem penggajian perusahaan?

LIST PERTANYAAN MANAJER

A. KINERJA KARYAWAN

1. Penilaian anda sebagai manajer tentang karyawan anda seperti apa? Apakah sudah sesuai dengan yang arahkan?
2. Menurut anda pekerja seperti apa yang bisa dikatakan memiliki kinerja yang baik?
3. Kinerja dari karyawan anda sangta berpengaruh bagi kelangsungan perusahaan, apakah ada sistem controlling agar kinerja mereka terpantau?
4. Adakah secara berkala pelatihan-pelatihan khusus agar kinerja mereka selalu tetap terjaga konsistensinya?

B. GAYA KEPEMIMPINAN

1. Gaya kepemimpinan seperti apa yang anda terapkan di perusahaan?
2. Kewenangan dari pemimpin dapat melakukan apa saja untuk saat ini?
3. Apakah semua keputusan diambil oleh pemimpin? Atau melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan? Prosedurnya seperti apa?
4. Sebagai pemimpin bagaimana cara mengarahkan karyawan agar dapat lebih optimal dalam mengembangkan perusahaan?

5. Masalah yang sering dihadapi selama menjadi pemimpin?
6. Apa pedoman anda sebagai pemimpin?

C. BUDAYA ORGANISASI

1. Di dalam perusahaan apakah seluruh karyawan dalam pekerjaannya berpacu pada visi dan misi perusahaan?
2. Sejauh mana komitmen dari karyawan terhadap perusahaan? Jika dilihat apakah karyawan bekerja memang karena “cinta” terhadap perusahaannya?
3. Kekompakan dan kesolitan dari berbagai elemen karyawan di perusahaan di pupuk dengan cara seperti apa? Apakah memang dari awal sudah sangat ditekankan atau memang kesadaran mereka sendiri?
4. Sejauh ini usaha apa saja yang dibuat untuk menjadikan budaya organisasi yang ada baik adanya?

D. SISTEM PENGGAJIAN

1. Bagaimana sistem dan metode penggajian di sini?
2. Karyawan digaji berdasarkan apa saja? Adakah penambahan lain di gaji pokok?
3. Apakah sistem penggajian ini menjadi perhatian khusus agar nantinya karyawan merasa puas atas imbal balik dari pekerjaan yang mereka lakukan?
4. Dari sistem penggajian sendiri adakah hambatan yang dialami? Misal omset dari perusahaan turun hingga tidak bisa menggaji karyawan sesuai dengan aturannya?

Lampiran 2.Surat Keterangan Penelitian

1. Surat Keterangan Penelitian UNY Auto Care

UNIT USAHA UNY Auto Care

Jl. Affandi No. 1B Komplek Karangmalang Yogyakarta, Telp. 0274-4469450

SURAT KETERANGAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN

Nomor :

Yang bertanda tangan di bawah ini Manajer UNYAuto Care, menerangkan bahwa :

Nama : Maria Rosari Nanda
NIM : 13812141035
Universitas : Universitas Negeri Yogyakarta
Prodi : Akuntansi

Bahwa nama tersebut telah melakukan penelitian di unit usaha UNY Auto Care pada tanggal 23 Februari 2017.

Demikian surat ini kami buat dengan sebenar-benarnya agar dapat digunakan seperlunya, terimakasih.

Yogyakarta, 3 Maret 2017

Manajer



UNY
AUTO CARE
(Maria Rosari Nanda)

2. Surat Keterangan Penelitian UNY Tour ang Travel

UNIT USAHA UNY *TOUR & TRAVEL*

Jl. Affandi No. 1C Komplek Karangmalang Yogyakarta, Telp. 0274-550675, 586168,
email:tourtravel@uny.ac.id.

SURAT KETERANGAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN

Nomor :

Yang bertanda tangan di bawah ini Manajer UNY *Tour & Travel*, menerangkan bahwa :

Nama : Maria Rosari Nanda

NIM : 13812141035

Universitas : Universitas Negeri Yogyakarta

Prodi : Akuntansi

Bahwa nama tersebut telah melakukan penelitian di unit usaha UNY *Tour & Travel* pada tanggal 23 Februari 2017.

Demikian surat ini kami buat dengan sebenar-benarnya agar dapat digunakan seperlunya, terimakasih.

Yogyakarta, 3 Maret 2017

Manajer


(Andy Amalia, S.Pd.)

TOURS & TRAVEL

3. Surat Keterangan Penelitian UNY Qua

UNIT USAHA UNYQUA

Jl. Affandi No. 1C Komplek Karangmalang Yogyakarta, Telp. 0274-550675, 586168,
email:unitproduksi@uny.ac.id.

SURAT KETERANGAN TELAH MELAKUKAN PENELITIAN

Nomor :

Yang bertanda tangan di bawah ini Manajer UNYQUA, menerangkan bahwa :

Nama : Maria Rosari Nanda

NIM : 13812141035

Universitas : Universitas Negeri Yogyakarta

Prodi : Akuntansi

Bahwa nama tersebut telah melakukan penelitian di unit usaha UNYQUA pada tanggal 23 Februari 2017.

Demikian surat ini kami buat dengan sebenar-benarnya agar dapat digunakan seperlunya, terimakasih.

Yogyakarta, 9 Maret 2017

Manajer


(Maria Rosari Nanda)
UNYQUA
UNIT USAHA PENELITIAN

Lampiran 3. Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN
SISTEM PENGGAJIAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus Pada Karyawan di Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan
Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Universitas Negeri Yogyakarta)

MARIA ROSARI NANDA

Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Yogyakarta

Sehubungan dengan penelitian saya yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Sistem Penggajian, *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan di Unit Bisnis CV. Multi UNY Utama Badan Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Universitas Negeri Yogyakarta)”, maka saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi angket yang terlampir dengan petunjuk berikut:

A. Petunjuk Cara Menjawab Pernyataan

1. Mohon dibaca dan dipahami tiap pernyataan dalam lembar angket berikut serta diisi dengan teliti, lengkap dan jujur.
2. Jawaban harus merupakan jawaban pribadi bukan jawaban kelompok, dalam hal ini tidak ada jawaban yang benar atau salah, yang penting jawaban Bapak/Ibu benar-benar tepat dengan situasi yang dirasakan.
3. Tiap-tiap jawaban yang Bapak/Ibu berikan pada kami merupakan bantuan yang tidak ternilai bagi penelitian kami dan bersifat rahasia. Untuk itu, kami menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya.
4. Beri tanda cek (✓) pada jawaban-jawaban dari pernyataan-pernyataan di bawah ini yang paling sesuai menurut pendapat Bapak/Ibu.

Keterangan :

SS : Sangat Setuju

- S : Setuju
 TS : Tidak Setuju
 STS : Sangat Tidak Setuju

Skor:

SS	S	TS	STS
4	3	2	1

B. Identitas Karyawan

- Nama responden* :
 (*kerahasiaan responden akan dijamin dalam penelitian ini)
- Jenis kelamin : Pria / Wanita (lingkari pilihan anda)
- Pendidikan terakhir :
- Usia (beri tanda (√) pilihan anda):
☐ Di bawah 18 tahun
☐ 18 – 27 tahun
☐ 27 – 37 tahun
☐ 38 – 47 tahun
☐ Di atas 47 tahun
- Bekerja pada bagian :
- Lama bekerja :.....

Berilah jawaban pada pernyataan-pernyataan berikut dengan cara memberi tanda (√) pada salah satu kolom yang tersedia sesuai dengan pendapatan dan berdasarkan pada apa yang anda rasakan sebagai karyawan.

C. Pertanyaan Inti

Kinerja Karyawan

PERNYATAAN		JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
1.	Kuantitas/jumlah kerja yang saya lakukan dalam suatu periode melebihi rata-rata karyawan				
2.	Kualitas kerja yang saya lakukan dalam suatu periode melebihi rata-rata karyawan				

3.	Saya melaksanakan pekerjaan dengan akurat sehingga dapat mencapai hasil yang optimal				
4.	Saya melaksanakan pekerjaan dengan baik dan tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepada saya				
5.	Saya menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan dengan teliti, tanggung jawab dan rapi				
6.	Saya mau mengambil risiko dan berfikir keras untuk selalu dapat bekerja dengan baik				
7.	Saya datang dan pulang dari tempat bekerja sesuai dengan ketentuan yang sudah ditetapkan				
8.	Saya tidak meninggalkan tempat kerja sebelum waktu kerja selesai				
9.	Saya berusaha memunculkan ide baru untuk kemajuan organisasi ke depannya				
10.	Saya memiliki inisiatif yang baik untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawab				

Gaya Kepemimpinan

PERNYATAAN		JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
11.	Atasan saya jarang menunjukkan ketidakpastian sebagai pemimpin				
12.	Atasan saya bertindak dengan cara menunjukkan kapasitasnya sebagai pemimpin dengan baik				
13.	Atasan saya mampu menginspirasi karyawan sebagai lambang kesuksesan				
14.	Atasan saya mengembangkan cara untuk memotivasi kesuksesan karyawan				
15.	Atasan saya memperhatikan pentingnya nilai-nilai karyawan dalam mengkomunikasikan tujuan yang ingin dicapai				
16.	Atasan saya menghargai dan memuji bawahan yang kinerjanya bagus				
17.	Atasan saya memberi saya kesempatan untuk mencapai suatu pekerjaan dengan cara saya sendiri				
18.	Atasan saya memberikan arahan yang baik saat menyelesaikan tugas				

19.	Atasan saya selalu mendikte dalam memberikan perintah bekerja				
20.	Atasan saya tidak pernah melihat kondisi karyawan saat memberikan pekerjaan				
21.	Atasan saya memiliki komitmen yang dapat dipercaya karyawan				
22.	Atasan saya memiliki sikap yang selalu monomer satukan perusahaannya				

Budaya Organisasi

PERNYATAAN		JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
23.	Saya didorong untuk mempunyai inisiatif untuk mengerjakan pekerjaan				
24.	Saya siap mengambill resiko dalam melakukan pekerjaan				
25.	Saya dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan akurat				
26.	Organisasi memotivasi saya untuk lebih perhatian terhadap detail dalam melakukan pekerjaan				
27.	Saya terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan				
28.	Saya menekankan pada hasil, tapi juga proses usaha untuk mencapai hasil yang optimal				
29.	Saya berusaha mengerjakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh				
30.	Saya termotivasi menjadi karyawan yang baik dengan mengisi jam kerja untuk menyelesaikan semua pekerjaan yang ada				
31.	Saya berusaha untuk dapat bekerja sama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan saya				
32.	Saya berusaha untuk monomer satukan kepentingan perusahaan dibandingkan kepentingan pribadi				
33.	Saya berusaha untuk melakukan yang terbaik dalam pekerjaan saya dibandingkan dengan karyawan yang lain				
34.	Saya dituntut untuk bekerja giat dalam melaksanakan tugas-tugas yang sudah menjadi tanggung jawab saya				
35.	Saya merasakan ketenangan dan keikhlasan dalam melakukan aktivitas kerja				

PERNYATAAN		JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
36.	Saya merasa dihargai dan bukan sebagai alat untuk memperoleh keuntungan sehingga terwujudnya lingkungan kerja yang baik				

Sistem Penggajian

PERNYATAAN		JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
37.	Menurut saya tingkat gaji yang saya terimasedah memadai				
38.	Kenaikan gaji yang saya terima sudah cukupmemuaskan				
39.	Sistem penggajian di perusahaan ini sudah adiljika dibandingkan dengan karyawan lain dalam satu departemen				
40.	Sistem penggajian di perusahaan ini sudah adi jika dibandingkan dengan karyawan dari departemen lain				
41.	Sistem penggajian di perusahaan ini sudah adiljika dibandingkan dengan posisi lain yang lebihtinggi				
42.	Sistem penggajian di perusahaan ini sudah adiljika dibandingkan dengan perusahaan laindengan posisi yang sama				
43.	Senioritas di perusahaan ini sangat berpengaruh terhadap gaji yang di terima				
44.	Gaji yang diterima didasarkan pada perbedaantingkat jabatan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan				
45.	Sistem pengajian yang diterapkan telah distandardisasi oleh perusahaan				
46.	Sistem pengajian yang diterapkan berdasarkanatas kebijakan masing-masing bagian atau wilayah atau lokalitas				
47.	Saya dapat meningkatkan gaji yang saya terimaapabila saya memacu kinerja saya				
48.	Perusahaan senantiasa melibatkan karyawan dalam proses penentuan sistem penggajian yang akan diterapkan				
49.	Organisasi memberikan kesempatan pengembangan karir pada tiap karyawannya				
50.	Organisasi memberikan apresiasi berupa insentif atau gelar “karyawan teladan” terhadap karyawan yang disiplin				

PERNYATAAN		JAWABAN			
		SS	S	TS	STS
51.	Pemberian penghargaan meningkatkan kreativitas bagi karyawan				
52.	Pemberian penghargaan meningkatkan motivasi kerja bagi karyawan				
53.	Penghargaan yang diberikan telah dipertimbangkan pimpinan dan berorientasi pada peningkatan kinerja karyawan				
54.	Penghargaan yang diberikan telah dipertimbangkan pimpinan dan berorientasi pada penguatan kinerja karyawan				
55.	Sanksi diberikan secara tegas bagi karyawan yang sudah melanggar aturan dan disiplin kerja				
56.	Pimpinan organisasi memperlakukan surat peringatan (SP) sebagai peringatan pelanggaran peraturan dan disiplin kerja				
57.	Sanksi yang diterapkan memberikan efek jera bagi karyawan agar tidak mengulangi kesalahan lagi				
58.	Sanksi yang diterapkan memberikan efek jera bagi karyawan agar semakin berhati-hati dalam menyelesaikan pekerjaannya				
59.	Sanksi yang diterapkan membuat karyawan berusaha untuk menghasilkan kinerja yang baik				
60.	Sanksi yang diterapkan membuat karyawan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya agar semakin baik				

Lampiran 4. Data Penelitian

Tabel 1. Data Penelitian Variabel Y

Responden	Butir Pernyataan Variabel Y										Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	32
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
7	3	4	2	3	2	4	3	4	1	2	28
8	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	32
9	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	28
10	2	4	2	3	2	4	2	4	1	2	26
11	4	4	2	3	3	3	4	4	2	3	32
12	3	3	2	3	4	4	3	3	3	3	31
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
15	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	31
16	2	4	3	3	3	3	2	4	3	3	30
17	2	4	4	3	3	3	2	4	4	4	33
18	3	4	3	2	3	4	3	4	1	1	28
19	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
21	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	35
22	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39
23	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	37

24	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	36
25	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	36
26	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	36
27	4	4	4	4	3	3	4	4	3	2	35
28	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	36
29	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	31
30	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	33
31	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	33
32	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	39
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
34	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	26
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
36	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	34
37	3	2	2	3	3	1	3	2	1	2	22
38	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	36
39	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	28
40	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	36
41	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	31
42	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	37

Tabel 2. Data Penelitian Variabel X₁

Responden	Butir Pernyataan Variabel X1												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	2	40
2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	38
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	35
4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	2	39
5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	35
6	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	2	40
7	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	33
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	47
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
10	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	30
11	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	37
12	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	40
13	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	40
14	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	41
15	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	38
16	3	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	4	31
17	4	2	3	3	2	3	3	3	4	3	2	3	35
18	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	33
19	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	39
20	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	37
21	4	4	4	4	3	3	1	4	3	1	4	4	39
22	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	42
23	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	33
24	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	38
25	3	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	42

26	4	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4	43
27	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	39
28	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	35
29	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	34
30	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	38
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	37
32	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	41
33	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	37
34	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	34
35	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	35
36	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	36
37	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	32
38	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	4	33
39	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	36
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
41	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	34
42	3	3	4	4	3	2	4	3	3	3	3	4	39

Tabel 3. Data Penelitian Variabel X₂

Responden	Butir Pernyataan Variabel X ₂														Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	3	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	3	3	2	45
2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	45
3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	2	41
4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	2	3	3	3	2	45
5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	3	3	3	2	42
6	3	4	3	4	3	4	3	4	4	2	3	3	3	2	45
7	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	35
8	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	51
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	54
10	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	1	1	2	2	32
11	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	3	3	44
12	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	49
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	54
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	54
15	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	41
16	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	40
17	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	52
18	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	35
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	52
20	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	46
21	4	1	3	4	3	3	4	4	4	3	1	4	3	4	45
22	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	54
23	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	3	46
24	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	49
25	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	45
26	3	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	49
27	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	4	4	4	45

28	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	40
29	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	43
30	3	3	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	42
31	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
32	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55
33	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	42
34	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	40
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	42
36	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	47
37	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	33
38	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	36
39	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	39
40	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	44
41	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	39
42	3	3	4	3	4	2	4	4	4	3	3	4	3	3	47

Tabel 4. Data Penelitian Variabel X₃

Respon den	Butir Pernyataan Variabel X ₃																								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	2	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	3	2	2	2	1	42
2	2	3	1	2	2	2	2	1	3	2	2	1	3	1	2	1	2	1	1	3	2	2	2	1	44
3	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	3	2	2	2	2	41
4	2	2	1	2	2	2	2	1	3	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	3	2	2	2	1	42
5	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	3	2	2	2	2	41
6	2	2	1	2	2	2	2	2	4	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	3	2	2	2	1	44
7	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	76
8	4	4	1	4	4	4	1	2	2	2	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	78
9	1	4	1	1	1	1	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	69
10	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	1	1	1	3	3	3	2	2	2	2	52
11	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	78
12	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	2	3	4	4	4	4	3	83
13	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	65
14	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	65
15	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	65
16	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	70
17	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	1	3	2	2	3	3	3	3	4	1	3	3	3	64
18	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	76
19	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	70
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3	69
21	2	4	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79
22	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	85
23	2	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77
24	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	73

25	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	75
26	2	3	1	1	3	2	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	74
27	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	80
28	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	75
29	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	75
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
31	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66
32	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	78
33	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	66
34	2	2	2	2	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	58
35	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	65
36	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	78
37	2	3	2	2	3	2	2	2	2	1	1	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	56
38	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	63
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
40	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	70
41	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
42	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	1	1	2	2	1	2	1	2	3	2	2	3	3	3	50

Lampiran 5. Hasil Uji Instrumen

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Variabel Y

			Correlations										
			Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Total_Y
Spearman's rho	Y1	Correlation Coefficient	1.000	.300	.317*	.622**	.459**	.289	.963**	.413**	.172	.264	.698**
		Sig. (2-tailed)	.	.054	.040	.000	.002	.063	.000	.007	.277	.092	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	Y2	Correlation Coefficient	.300	1.000	.210	.500**	.333*	.373*	.338*	.874**	.120	.270	.553**
		Sig. (2-tailed)	.054	.	.181	.001	.031	.015	.028	.000	.450	.083	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	Y3	Correlation Coefficient	.317*	.210	1.000	.362*	.388*	.156	.304	.252	.465**	.434**	.609**
		Sig. (2-tailed)	.040	.181	.	.018	.011	.325	.051	.107	.002	.004	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	Y4	Correlation Coefficient	.622**	.500**	.362*	1.000	.637**	.207	.665**	.498**	.483**	.572**	.819**
		Sig. (2-tailed)	.000	.001	.018	.	.000	.188	.000	.001	.001	.000	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	Y5	Correlation Coefficient	.459**	.333*	.388*	.637**	1.000	.230	.499**	.416**	.571**	.624**	.802**
		Sig. (2-tailed)	.002	.031	.011	.000	.	.144	.001	.006	.000	.000	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	Y6	Correlation Coefficient	.289	.373*	.156	.207	.230	1.000	.266	.408**	.025	.172	.304
		Sig. (2-tailed)	.063	.015	.325	.188	.144	.	.089	.007	.874	.277	.050
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	Y7	Correlation Coefficient	.963**	.338*	.304	.665**	.499**	.266	1.000	.445**	.239	.323*	.740**
		Sig. (2-tailed)	.000	.028	.051	.000	.001	.089	.	.003	.128	.037	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	Y8	Correlation Coefficient	.413**	.874**	.252	.498**	.416**	.408**	.445**	1.000	.269	.324*	.655**
		Sig. (2-tailed)	.007	.000	.107	.001	.006	.007	.003	.	.085	.036	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	Y9	Correlation Coefficient	.172	.120	.465**	.483**	.571**	.025	.239	.269	1.000	.805**	.664**
		Sig. (2-tailed)	.277	.450	.002	.001	.000	.874	.128	.085	.	.000	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	Y10	Correlation Coefficient	.264	.270	.434**	.572**	.624**	.172	.323*	.324*	.805**	1.000	.729**
		Sig. (2-tailed)	.092	.083	.004	.000	.000	.277	.037	.036	.000	.	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	Total_Y	Correlation Coefficient	.698**	.553**	.609**	.819**	.802**	.304	.740**	.655**	.664**	.729**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.050	.000	.000	.000	.000	.
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Variabel X₁

			Correlations												
			X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	Total_X1
Spearman's rho	X1.1	Correlation Coefficient	1.000	.315*	.186	.406**	.267	.464**	.288	.475**	.470**	.403**	.243	.143	.656**
		Sig. (2-tailed)	.	.042	.239	.008	.087	.002	.065	.001	.002	.008	.121	.366	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X1.2	Correlation Coefficient	.315*	1.000	.380*	.470**	.348*	.444**	.204	.469**	.342*	-.094	.703**	.262	.584**
		Sig. (2-tailed)	.042	.	.013	.002	.024	.003	.195	.002	.027	.554	.000	.094	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X1.3	Correlation Coefficient	.186	.380*	1.000	.522**	.309*	.140	.222	.274	.442**	.123	.421**	.267	.503**
		Sig. (2-tailed)	.239	.013	.	.000	.047	.376	.157	.079	.003	.436	.006	.087	.001
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X1.4	Correlation Coefficient	.406**	.470**	.522**	1.000	.604**	.140	.132	.481**	.177	.145	.544**	-.028	.535**
		Sig. (2-tailed)	.008	.002	.000	.	.000	.376	.404	.001	.263	.361	.000	.859	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X1.5	Correlation Coefficient	.267	.348*	.309*	.604**	1.000	.268	.211	.543**	.327*	.233	.485**	.028	.607**
		Sig. (2-tailed)	.087	.024	.047	.000	.	.087	.180	.000	.035	.137	.001	.859	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X1.6	Correlation Coefficient	.464**	.444**	.140	.140	.268	1.000	.363*	.339*	.538**	.067	.582**	.227	.585**
		Sig. (2-tailed)	.002	.003	.376	.376	.087	.	.018	.028	.000	.672	.000	.149	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X1.7	Correlation Coefficient	.288	.204	.222	.132	.211	.363*	1.000	.342*	.425**	.249	.304	.372*	.611**
		Sig. (2-tailed)	.065	.195	.157	.404	.180	.018	.	.027	.005	.112	.051	.015	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X1.8	Correlation Coefficient	.475**	.469**	.274	.481**	.543**	.339*	.342*	1.000	.458**	.229	.520**	.050	.727**
		Sig. (2-tailed)	.001	.002	.079	.001	.000	.028	.027	.	.002	.145	.000	.755	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X1.9	Correlation Coefficient	.470**	.342*	.442**	.177	.327*	.538**	.425**	.458**	1.000	.284	.361*	.176	.730**
		Sig. (2-tailed)	.002	.027	.003	.263	.035	.000	.005	.002	.	.069	.019	.264	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X1.10	Correlation Coefficient	.403**	-.094	.123	.145	.233	.067	.249	.229	.284	1.000	-.197	-.199	.400**
		Sig. (2-tailed)	.008	.554	.436	.361	.137	.672	.112	.145	.069	.	.212	.207	.009
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X1.11	Correlation Coefficient	.243	.703**	.421**	.544**	.485**	.582**	.304	.520**	.361*	-.197	1.000	.285	.600**
		Sig. (2-tailed)	.121	.000	.006	.000	.001	.000	.051	.000	.019	.212	.	.067	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X1.12	Correlation Coefficient	.143	.262	.267	-.028	.028	.227	.372*	.050	.176	-.199	.285	1.000	.319*
		Sig. (2-tailed)	.366	.094	.087	.859	.859	.149	.015	.755	.264	.207	.067	.	.040
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	Total_X1	Correlation Coefficient	.656**	.584**	.503**	.535**	.607**	.585**	.611**	.727**	.730**	.400**	.600**	.319*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.009	.000	.040	.
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 7. Hasil Uji Validitas X₂

			Correlations														
			X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11	X2.12	X2.13	X2.14	Total_X2
Spearman's rho	X2.1	Correlation Coefficient	1.000	.462**	.505**	.447**	.595**	.462**	.542**	.466**	.517**	.191	.218	.662**	.573**	.396**	.671**
		Sig. (2-tailed)	.	.002	.001	.003	.000	.002	.000	.002	.000	.225	.166	.000	.000	.009	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X2.2	Correlation Coefficient	.462**	1.000	.426**	.403**	.371*	.470**	.132	.260	.454**	.059	.433**	.433**	.284	.056	.500**
		Sig. (2-tailed)	.002	.	.005	.008	.016	.002	.404	.096	.003	.710	.004	.004	.069	.723	.001
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X2.3	Correlation Coefficient	.505**	.426**	1.000	.354*	.591**	.437**	.657**	.481**	.300	.188	.220	.540**	.441**	.393*	.678**
		Sig. (2-tailed)	.001	.005	.	.022	.000	.004	.000	.001	.053	.233	.162	.000	.003	.010	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X2.4	Correlation Coefficient	.447**	.403**	.354*	1.000	.607**	.644**	.502**	.523**	.483**	.125	.412**	.557**	.470**	.384*	.680**
		Sig. (2-tailed)	.003	.008	.022	.	.000	.000	.001	.000	.001	.429	.007	.000	.002	.012	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X2.5	Correlation Coefficient	.595**	.371*	.591**	.607**	1.000	.588**	.732**	.546**	.542**	.375*	.594**	.645**	.633**	.538**	.843**
		Sig. (2-tailed)	.000	.016	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.014	.000	.000	.000	.000	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X2.6	Correlation Coefficient	.462**	.470**	.437**	.644**	.588**	1.000	.494**	.485**	.484**	.207	.333*	.455**	.588**	.378*	.688**
		Sig. (2-tailed)	.002	.002	.004	.000	.000	.	.001	.001	.001	.189	.031	.002	.000	.014	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X2.7	Correlation Coefficient	.542**	.132	.657**	.502**	.732**	.494**	1.000	.632**	.464**	.364*	.333*	.604**	.560**	.547**	.789**
		Sig. (2-tailed)	.000	.404	.000	.001	.000	.001	.	.000	.002	.018	.031	.000	.000	.000	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X2.8	Correlation Coefficient	.466**	.260	.481**	.523**	.546**	.485**	.632**	1.000	.630**	-.044	.187	.590**	.594**	.272	.694**
		Sig. (2-tailed)	.002	.096	.001	.000	.000	.001	.000	.	.000	.782	.237	.000	.000	.081	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X2.9	Correlation Coefficient	.517**	.454**	.300	.483**	.542**	.484**	.464**	.630**	1.000	.287	.279	.606**	.559**	.340*	.747**
		Sig. (2-tailed)	.000	.003	.053	.001	.000	.001	.002	.000	.	.065	.073	.000	.000	.028	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X2.10	Correlation Coefficient	.191	.059	.188	.125	.375*	.207	.364*	-.044	.287	1.000	.171	.234	.348*	.404**	.452**
		Sig. (2-tailed)	.225	.710	.233	.429	.014	.189	.018	.782	.065	.	.278	.136	.024	.008	.003
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X2.11	Correlation Coefficient	.218	.433**	.220	.412**	.594**	.333*	.333*	.187	.279	.171	1.000	.373*	.391*	.253	.518**
		Sig. (2-tailed)	.166	.004	.162	.007	.000	.031	.031	.237	.073	.278	.	.015	.011	.105	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X2.12	Correlation Coefficient	.662**	.433**	.540**	.557**	.645**	.455**	.604**	.590**	.606**	.234	.373*	1.000	.700**	.586**	.772**
		Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.136	.015	.	.000	.000	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X2.13	Correlation Coefficient	.573**	.284	.441**	.470**	.633**	.588**	.560**	.594**	.559**	.348*	.391*	.700**	1.000	.738**	.820**
		Sig. (2-tailed)	.000	.069	.003	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.024	.011	.000	.	.000	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X2.14	Correlation Coefficient	.396**	.056	.393*	.384*	.538**	.378*	.547**	.272	.340*	.404**	.253	.586**	.738**	1.000	.643**
		Sig. (2-tailed)	.009	.723	.010	.012	.000	.014	.000	.081	.028	.008	.105	.000	.000	.	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	Total_X2	Correlation Coefficient	.671**	.500**	.678**	.680**	.843**	.688**	.789**	.694**	.747**	.452**	.518**	.772**	.820**	.643**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabel 8. Hasil Uji Validitas X₃

			Correlations																								
			X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3.9	X3.10	X3.11	X3.12	X3.13	X3.14	X3.15	X3.16	X3.17	X3.18	X3.19	X3.20	X3.21	X3.22	X3.23	X3.24	Total_X3
Spearman's rho	X3.1	Correlation Coefficient	1.000	.290	.577**	.583**	.444**	1.000**	.238	.429**	.332*	.373*	.255	.301	.290	.129	.066	.137	.166	.069	.382*	.422**	.328*	.402**	.382*	.297	.532**
		Sig. (2-tailed)	.	.062	.000	.000	.003	.	.130	.005	.032	.015	.103	.053	.062	.415	.677	.386	.294	.665	.013	.005	.034	.008	.013	.056	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X3.2	Correlation Coefficient	.290	1.000	.299	.325*	.365*	.290	.198	.400**	-.246	.262	.569**	.669**	1.000**	.663**	.728**	.670**	.764**	.654**	.566**	.494**	.565**	.583**	.611**	.675**	.689**
		Sig. (2-tailed)	.062	.	.055	.036	.017	.062	.209	.009	.116	.094	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X3.3	Correlation Coefficient	.577**	.299	1.000	.466**	.338*	.577**	.503**	.666**	.156	.541**	.331*	.415**	.299	.258	.245	.329*	.242	.295	.386*	.209	.300	.361*	.355*	.261	.468**
		Sig. (2-tailed)	.000	.055	.	.002	.028	.000	.001	.000	.322	.000	.032	.006	.055	.098	.118	.033	.123	.058	.012	.184	.053	.019	.021	.095	.002
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X3.4	Correlation Coefficient	.583**	.325*	.466**	1.000	.319*	.583**	.135	.393**	.205	.320*	.301	.218	.325*	.241	.201	.209	.294	.157	.295	.122	.246	.249	.293	.149	.450**
		Sig. (2-tailed)	.000	.036	.002	.	.039	.000	.394	.010	.194	.039	.053	.166	.036	.124	.203	.183	.059	.322	.058	.443	.116	.112	.060	.345	.003
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X3.5	Correlation Coefficient	.444**	.365*	.338*	.319*	1.000	.444**	.295	.308*	-.119	.150	.182	.410**	.365*	.178	.326*	.210	.270	.238	.369*	.404**	.359*	.409**	.349*	.434**	
		Sig. (2-tailed)	.003	.017	.028	.039	.	.003	.058	.047	.452	.344	.249	.007	.017	.259	.035	.182	.084	.130	.016	.129	.008	.020	.007	.023	.004
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X3.6	Correlation Coefficient	1.000**	.290	.577**	.583**	.444**	1.000	.238	.429**	.332*	.373*	.255	.301	.290	.129	.066	.137	.166	.069	.382*	.422**	.328*	.402**	.382*	.297	.532**
		Sig. (2-tailed)	.	.062	.000	.000	.003	.	.130	.005	.032	.015	.103	.053	.062	.415	.677	.386	.294	.665	.013	.005	.034	.008	.013	.056	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X3.7	Correlation Coefficient	.238	.198	.503**	.135	.295	.238	1.000	.511**	.031	.209	.223	.369*	.198	.337*	.270	.282	-.017	.247	.359*	.237	.250	.388*	.349*	.293	.440**
		Sig. (2-tailed)	.130	.209	.001	.394	.058	.130	.	.001	.846	.184	.156	.016	.209	.029	.084	.071	.914	.115	.019	.131	.111	.011	.024	.060	.004
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X3.8	Correlation Coefficient	.429**	.400**	.666**	.393**	.308*	.429**	.511**	1.000	.260	.448**	.452**	.437**	.400**	.624**	.469**	.523**	.342*	.452**	.521**	.400**	.483**	.556**	.521**	.399**	.609**
		Sig. (2-tailed)	.005	.009	.000	.010	.047	.005	.001	.	.097	.003	.003	.004	.009	.000	.002	.000	.027	.003	.000	.009	.001	.000	.000	.009	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X3.9	Correlation Coefficient	.332*	-.246	.156	.205	-.119	.332*	.031	.260	1.000	.234	.048	-.178	-.246	-.146	-.200	-.157	-.227	-.234	-.122	.067	-.115	-.054	-.104	-.267	.071
		Sig. (2-tailed)	.032	.116	.322	.194	.452	.032	.846	.097	.	.135	.763	.258	.116	.356	.205	.322	.149	.137	.443	.671	.470	.735	.510	.087	.654
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X3.10	Correlation Coefficient	.373*	.262	.541**	.320*	.150	.373*	.209	.448**	.234	1.000	.492**	.368*	.262	.299	.266	.413**	.376*	.411**	.390*	.095	.280	.378*	.376*	.360*	.424**
		Sig. (2-tailed)	.015	.094	.000	.039	.344	.015	.184	.003	.135	.	.001	.016	.094	.054	.089	.007	.014	.007	.011	.551	.072	.014	.014	.019	.005
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X3.11	Correlation Coefficient	.255	.569**	.331*	.301	.182	.255	.223	.452**	.048	.492**	1.000	.628**	.569**	.573**	.660**	.676**	.606**	.645**	.532**	.463**	.529**	.588**	.577**	.573**	.691**
		Sig. (2-tailed)	.103	.000	.032	.053	.249	.103	.156	.003	.763	.001	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X3.12	Correlation Coefficient	.301	.669**	.415**	.218	.410**	.301	.369*	.437**	-.178	.368*	.628**	1.000	.669**	.576**	.662**	.607**	.585**	.547**	.572**	.404**	.675**	.541**	.585**	.627**	.694**
		Sig. (2-tailed)	.053	.000	.006	.166	.007	.053	.016	.004	.258	.016	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.008	.000	.000	.000	.000	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X3.13	Correlation Coefficient	.290	1.000**	.299	.325*	.365*	.290	.198	.400**	-.246	.262	.569**	.669**	1.000	.663**	.728**	.670**	.764**	.654**	.566**	.494**	.565**	.583**	.611**	.675**	.689**
		Sig. (2-tailed)	.062	.	.055	.036	.017	.062	.209	.009	.116	.094	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X3.14	Correlation Coefficient	.129	.663**	.258	.241	.178	.129	.337*	.624**	-.146	.299	.573**	.576**	.663**	1.000	.852**	.883**	.712**	.791**	.732**	.586**	.732**	.782**	.741**	.755**	.795**
		Sig. (2-tailed)	.415	.000	.098	.124	.259	.415	.029	.000	.356	.054	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.008	.000	.000	.000	.000
		N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
	X3.15	Correlation Coefficient	.066	.728**	.245	.201	.326*	.066	.270	.469**	-.200	.266	.660**	.662**	.728**	.852**	1.000	.918**	.812**	.713**	.627**	.622**	.784**	.747**	.765**	.717**	.796**
		Sig. (2-tailed)	.677	.000	.118	.203	.035	.677	.084	.002	.205	.089	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		N	42	42	42	42																					

Tabel 9. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Y

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.679	24

Tabel 10. Hasil Uji Reliabilitas Variabel X₁

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.643	13

Tabel 11. Hasil Uji Reliabilitas Variabel X₂

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.761	15

Tabel 12. Hasil Uji Reliabilitas Variabel X₃

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.759	25

Lampiran 6. Deskripsi Penelitian

Tabel 13. Deskriptif Penelitian Variabel Y

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Y1	42	1	4	2.69	.715
Y2	42	1	4	2.64	.656
Y3	42	1	4	3.10	.726
Y4	42	2	4	3.36	.533
Y5	42	2	4	3.33	.612
Y6	42	1	4	3.19	.552
Y7	42	2	4	3.24	.617
Y8	42	2	4	3.57	.547
Y9	42	1	4	2.95	.795
Y10	42	1	4	3.07	.677
Total_Y	42	24	38	31.14	3.517
Valid N (listwise)	42				

Tabel 14. Deskriptif Penelitian Variabel X₁

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	42	1	4	2.14	.647
X1.2	42	2	4	3.07	.513
X1.3	42	2	4	3.12	.453
X1.4	42	2	4	3.12	.453
X1.5	42	2	4	3.00	.541
X1.6	42	2	4	3.12	.504
X1.7	42	1	4	3.05	.697
X1.8	42	2	4	3.24	.576
X1.9	42	1	3	2.48	.594
X1.10	42	1	4	2.10	.759
X1.11	42	2	4	3.07	.463
X1.12	42	1	4	2.62	.731
Total_X1	42	30	42	34.12	2.568
Valid N (listwise)	42				

Tabel 15. Deskriptif Penelitian Variabel X₂

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X2.1	42	2	4	3.14	.566
X2.2	42	1	4	3.05	.661
X2.3	42	2	4	3.21	.520
X2.4	42	2	4	3.24	.532
X2.5	42	2	4	3.21	.606
X2.6	42	2	4	3.21	.606
X2.7	42	3	4	3.45	.504
X2.8	42	2	4	3.50	.595
X2.9	42	2	4	3.45	.670
X2.10	42	2	4	2.79	.717
X2.11	42	1	4	2.88	.705
X2.12	42	1	4	3.19	.634
X2.13	42	2	4	3.12	.670
X2.14	42	2	4	2.98	.749
Total_X2	42	32	55	44.43	5.898
Valid N (listwise)	42				

Tabel 16. Deskriptif Penelitian Variabel X₃

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X3.1	42	1	4	2.38	.582
X3.2	42	2	4	2.90	.532
X3.3	42	1	4	2.21	.813
X3.4	42	1	4	2.29	.742
X3.5	42	1	4	2.52	.594
X3.6	42	1	4	2.38	.582
X3.7	42	1	4	2.48	.707
X3.8	42	1	4	2.64	.656
X3.9	42	2	4	2.79	.520

X3.10	42	1	3	2.64	.533
X3.11	42	1	4	2.76	.759
X3.12	42	1	4	2.43	.859
X3.13	42	2	4	2.90	.532
X3.14	42	1	4	2.79	.951
X3.15	42	1	4	2.88	.889
X3.16	42	1	4	2.86	1.002
X3.17	42	1	4	2.88	.803
X3.18	42	1	4	2.83	.908
X3.19	42	1	4	3.07	.997
X3.20	42	2	4	3.33	.570
X3.21	42	1	4	3.10	.790
X3.22	42	2	4	3.12	.739
X3.23	42	2	4	3.21	.717
X3.24	42	1	4	3.10	.906
Total_X3	42	41	85	66.50	12.528
Valid N (listwise)	42				

Lampiran 7. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		42
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.37927064
Most Extreme Differences	Absolute	.087
	Positive	.063
	Negative	-.087
Test Statistic		.087
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

2. Uji Linearitas

a. Gaya Kepemimpinan

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Total_Y * Total_X1	Between Groups	(Combined)	156.012	9	17.335	1.580	.164
		Linearity	.471	1	.471	.043	.837
		Deviation from Linearity	155.541	8	19.443	1.772	.120
	Within Groups		351.131	32	10.973		
	Total		507.143	41			

b. Budaya Organisasi

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Total_Y *	Between (Combined)	229.345	17	13.491	1.166	.358
Total_X2	Groups Linearity	149.928	1	149.928	12.953	.001
	Deviation from Linearity	79.417	16	4.964	.429	.958
	Within Groups	277.798	24	11.575		
	Total	507.143	41			

c. Sistem Penggajian

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Total_Y *	Between (Combined)	380.310	23	16.535	2.347	.035
Total_X3	Groups Linearity	79.451	1	79.451	11.276	.004
	Deviation from Linearity	300.859	22	13.675	1.941	.079
	Within Groups	126.833	18	7.046		
	Total	507.143	41			

3. Uji Heteroskedasitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.624	3.178		-.196	.845
	Total_X1	-.014	.116	-.025	-.123	.903
	Total_X2	.040	.050	.161	.805	.426
	Total_X3	.017	.019	.145	.889	.379

a. Dependent Variable: ABS_RES

4. Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	28.459	5.230		5.441	.000		
	Total_X1	-.712	.190	-.520	-3.747	.001	.625	1.601
	Total_X2	.466	.083	.781	5.630	.000	.625	1.599
	Total_X3	.095	.032	.337	2.967	.005	.934	1.071

a. Dependent Variable: Total_Y

Lampiran 8. Hasil Regresi

1. Hasil Regresi Linear Sederhana

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.030 ^a	.001	-.024	3.559

a. Predictors: (Constant), Total_X1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	29.719	7.405		4.013	.000		
	Total_X1	.042	.216	.030	.193	.848	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Total_Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.544 ^a	.296	.278	2.988

a. Predictors: (Constant), Total_X2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	16.738	3.546		4.721	.000		
	Total_X2	.324	.079	.544	4.097	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Total_Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.396 ^a	.157	.136	3.270

a. Predictors: (Constant), Total_X3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	23.753	2.757		8.615	.000		
	Total_X3	.111	.041	.396	2.726	.009	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Total_Y

2. Hasil Regresi Linear Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.459	5.230		5.441	.000
	Total_X3	.095	.032	.337	2.967	.005
	Total_X2	.466	.083	.781	5.630	.000
	Total_X1	-.712	.190	-.520	-3.747	.001

a. Dependent Variable: Total_Y